الاجتماعات

كيف تجعلها ناجحة ؟

مالكوم بيل



مراجعة

يوسف محمد القبلان

ترجمة

مشيرة محمود عبد الرحمن

الاجتماعات

كيف تجعلها ناجحة ؟

تأليف

مالكلوم بيل

ترجمة

مشيرة محمود عبد الرحمن

مراجعة

يوسف محمد القبلان

المحتوى

كلمة شكـــــر

لقد حاولت إعداد- تأليف - هذا الكتاب بأسلوبى الخاص ، برغم أننى آخر شخص يمكن أن يدعى بأن هناك أي جديد فيه .

إنه من الصعب بشكل خاص الاعتراف بالمساعدة التى يتلقاها المرء من الآخرين فى موضوع مثل هذا، ليس من قبيل عدم التواضع ، ولكن على العكس من ذلك تماما؛ فالكثيرون الذين كتبوا فى هذا الموضوع ودرسوه أثرى بعضهم أفكار بعض من عدة نواح. وإننى لمتأكد من أن أفكارى أنا شخصيا قد استثارها ما تعلمته من الآخرين على مر السنين .

ولكن هناك كتابا واحدا أو اثنين كان له أو لهما قيمة خاصة بالنسبة لى . فقد اعتمدت بشكل كبير فى الفصل الخاص بالاجتماعات الرسمية على ذلك الكتاب الكلاسيكي فى هذا الموضوع وهو (THE ABC OF CHAIRMANSHIP)من تأليف لورد سيترين . أما بالنسبة للفصل الخاص بالقانون والاجتماعات ، فإننى مدين ، من بين مصادر أخرى، لكتاب (THE LAW AND PROCEDURE OF MEETING) من تأليف ماثيو مور. كما أدين إلى (نيك باركر) من مركز المعلومات الإدارية، بشكر خاص للغاية لقيامه بوضع قائمة المراجع ، وله أيضا ولمنسوبي المركز الآخرين الذين كانوا يستجيبون دائما عندما أطلب منهم المساعدة بكل ترحاب وبطريقة مهنية.

أما ولدى (ريتشارد) فلا يزال يؤدى دورا أساسيا كمستشار لمعالجة الكلمات وتقنية المعلومات، وكان يتقبل عن طيب خاطر جهلى التام بهذه الأمور، وبالنسبة لزوجتى نانسى وابنتى (كاترين)، فقد تقبلتا باستسلام سمح انسحابي من أداء المهام المستمرة للحياة الأسرية، برغم أن العذر الذى كنت أقدمه لعدم غسل الأطباق وهو (تأليف كتابي) كان قد أصبح غير مجد والسبب معروف .

إلى كل هؤلاء، وإلى كل شخص أسأت إليه بنسيان اسمه عن غير قصد ــ وأنا أؤكد لكم ذلك ــ أقدم جزيل شكري .

مالكولم بيل

إن الهـــدف من إعـــداد ـ .تأليف ـ هذا الكتاب هو تقديم نصائح عملية يمكن الاسـترشاد بها وتطبيقها مباشـرة، وهي تغطى جميع أنواع الاجتماعات وكافة المواقف التى يمكن أن نتعرض لها أثناءها .

ويفترض دائما أن قيادة اجتماع أو حضوره أمر نقوم به تلقائيا كالتنفس مثلا، ولكن ذلك غير صحيح فى الواقع. فكما هو الحال بالنسبة لأى مهارة جديرة بأن تسمى بذلك، يتطلب هذا الأمر تفكيرا ودراسة وتدريبا عمليا على النجاح . وما يتوخاه الكتاب هو تقديم إطار للتفكير فى الاجتماعات، وتوجيهات حول كل عنصر من عناصر هذا الإطار، والربط بين ما هو مقترح وبين احتياجاتنا ، وإثارة الدافع لدينا على التفكير.

وهذا الكتاب يساعدنا، ليس فقط على قيادة الاجتماعات، وإنما أيضا على أداء الأدوار الأساسية الأخرى للسكرتارية والمشاركة فى الاجتماعات ذاتها، فنجاح أي اجتماع أو فشله ليس مسئولية شخص واحد فقط ، وإنما هو مسئولية الجميع .

وهذا الكتاب ليس مبنيا على المنهج الإجرائي أو القانونى البحت (المتشدد)، ولا على المنهج السلوكى (المتساهل) ، وإنما يسعى إلى الجمع بين المنهجين، وإلى الاستفادة القصوى من كل منهما. وهو أيضا يغطى الاجتماعات بكافة مستوياتها الرسمية ، وذلك من منطلق الإيمان بأن هناك أشياء كثيرة مشتركة بين كل الاجتماعات، وأن الدراية بنوع واحد منها تفيد فى معرفة الأنواع الأخرى .

وقد لاحظنا أنه كلما ثار نقاش حول الاجتماعات، أصبح من الواضح أنها مصدر للكثير من القلق والمشكلات العديدة ، وهذه المشكلات هى التى ينبغى أن تكون نقطة البداية بالنسبة لنا .

هناك عدة تصورات للجحيم :

يفكر البعض فى الجحيم على أنه ألسنة من اللهب المتراقص، ويربط البعض الآخر بينه وبين المردة وصنوف العذاب. وربما فكر البعض فى أزقة مظلمة فى يوم مطير. أما سي. اس. لويس فقد تصوره فى شكل نقطة متناهية فى الصغر لدرجة تكاد تكون غير مرئية، ورؤيتى أنا شخصيا للجحيم - وأعتقد أن كثيرين غيري يشاطرونني هذه الرؤية - هى أنه عقد اجتماع لا نهاية له ولا طائل من ورائه أعلم تماما أن لا مهرب لي منه. وهذ المشهد أشبه بالكابوس المتكرر الذي بإمكاني أن أستحضر ملامحه بكل وضوح .

هناك غرفة صغيرة ومزدحمة، ومثلها مثل أشكال الجحيم الأخرى، خانقة ومعبأة

بالدخان ، وحرارة الغرفة مرتفعة لعدم إمكان فتح النوافذ بغير سماع ضوضاء الشارع. كما أنها معبأة بالدخان لأن الرئيس ليست لديه الشجاعة لإخبار الشخصين المدخنين الوجودين (وأحدهما بدرجة مدير) بالتوقف عن التدخين. كما أن هناك ضوضاء متقطعة تصدر عن شخص يدق مسمارا فى حائط قريب. والضوضاء الأخرى المسموعة توحى بأن غلاية التدفئة المركزية تخضع لعملية التنظيف السنوى . أما الرئيس، الذي يعقد الاجتماع فى مكتبه، فهناك على طاولته هاتف لا ينقطع عن الرنين. وقد شرح لنا أنه ليس بإمكانه فصله لأنه ينتظر مكالمة هاتفية مهمة. وبين الفينة والأخرى يطل من الباب رأس زائر. ومعظم هؤلاء الزوار يشعرون بالحرج عندما يرون الغرفة مكتظة بالناس فيختفون. أماالزوار الأكثر إلحاحا، فإنهم وببساطة يقاطعون الاجتماع . ويجلس الرئيس خلف مكتب كبير وغير مرتب يجعل بقيتنا يحافظون على مسافة كبيرة بينهم وبينه. وليس هناك أي مكان يمكننا أن نضع فيه أوراقنا. كما أن اثنين منا ليس لديهما مقعد ، ويجلسان على حافة النافذة. وهناك فاصل زجاجى يفصلنا عن غرفة الطباعة ، وكل من بها مشتغل بممارسة حياته الاجتماعية. فى الحائط المقابل هناك نافذة تطل على شارع مزدحم يقع به منتزه عام تتوالى فيه أحداث لا تصدق. إن الحياة الإنسانية تمارس هناك بلا شك بكل صورها .

ومن الواضح أن الوقت كان بعد الغداء، وكان مضيفنا قد اهتم بنا كثيرا وذلك بالحكم على عدم الارتياح الجسماني الذي كان مسيطرا علينا، كما أن اثنين من الأعضاء الحاضرين فى الاجتماع كانا يجلسان بلا حراك ووجهاهما خاليان من التعبير، وكان أحدهما يصدر شخيرا عاليا والآخر تتدلى رأسه إلى الأمام بين الحين والآخر حتى لتكاد رأسه تلامس ركبتيه ، ثم يستيقظ خجلا وينظر حوله والإحساس بالذنب يطل من عينيه، آملا ألا يكون أحدهم قد لاحظه.

وعندما وصلنا إلى مكتب الرئيس، تلا علينا جدول الأعمال وكان كالتالي :

١ - ملاحظات عن آخر اجتماع .

٢ - اعتذارات.

٣ - المالية .

٤ - تقارير الإيرادات .

٥- أي أمور أخرى .

وكان أحد أعضاء الاجتماع قد وصل متأخرا ساعة كاملة لاعتقاده أنه قد تقرر تأخير بدء الاجتماع أثناء الاجتماع السابق، وكان أحد الأعضاء لا يزال فى طريقه إلى مكان عقد الاجتماع. وقد علمنا ذلك لأنه اتصل مرتين للحصول على إرشادات عن كيفية الوصول إلى هذا المكان، مرة من هاتف عمومى والأخرى من محطة لتموين

السيارات. ولا أحد يعلم أين السكرتير ، ومن ثم فإن الرئيس هو الذى كان يدون الملاحظات كلما تذكر ذلك. فى الركن، هناك شاب غريب المظهر يرتدى (جاكيت) من التويد ويضع على عينيه نظارة سميكة، وكان يبدو قلقا ، وكان يتململ كثيرا فى مجلسه كما لو كان يود مغادرة المكان ولكنه لا يستطيع ذلك، إما لأنه محرج وإما لأنه محصور بين كتل بشرية. ، وهذا الشاب لم يتفوه بكلمة ولا يدرى أحد على وجه اليقين ما إذا كان ممثل الحى الجديد، أو أنه جاء إلى الاجتماع عن طريق الخطأ. وقد افتتح الرئيس الاجتماع بأن أحاطنا علما بتصوراته للخطة الخاصة بنقل مكتب الاستقبال، لأنه يعتبره كارثة بجميع المقاييس. وقد جرؤ مدير شئون الموظفين على معارضته، وبعد محاولة لم يكتب لها النجاح لحمله على الخضوع لرأيه، بدا و كأن الرئيس قد فقد اهتمامه بالموضوع ولم يبذل جهدا يذكر منذ ذلك الحين لإدارة دفة الاجتماع .

وكنا قد قضينا لتونا ساعة ونصف الساعة فى الجدل بشأن الأوراق الجديدة التى سوف تستخدم فى مراسلات الشركة، وكان مدير العمليات يرى أن وضع (فاصلة) فى نهاية كل سطر من سطور العنوان يعد من قبيل التحذلق وأن هذه الطريقة فى كتابة العناوين قد عفا عليها الزمن. أما مدير العلاقات العامة، فقد عارض ذلك بشدة واتخذ موقفا شخصيا عدائيا باعتباره خبيرا وضع رأيه موضع تشكيك. وعند نقطة معينة، بدا الحال وكأن الأمور على وشك الانفجار، ولم تهدأ إلا بعد اقتراح تشكيل مجموعة عمل خاصة لدراسة هذا الموضوع . أما البند التالى (والذى قد يكون التقارير فى حين ينبغى أن يكون المالية)، فقد بدأت مناقشته عندما قام مهندس دراسة الأشغال بتوزيع نسخ من تقريره، ولكن عدد النسخ لم يكن كافيا، وعندما نظرت من فوق كتف زميلى الجالس بجواري، وجدت أن التقرير يقع فى ١٧٠ صفحة، مع ٨١ جدولا إحصائيا وملحق يتضمن الأرقام الخاصة بالتكاليف، ثم بادرنا المهندس بطلب تصحيح بعض الأخطاء المطبعية، ولكن سرعان ماقاطعه مدير التسويق الذي أراد معرفة كيفية تغليف التقرير، وما إذا كان بإمكانه استخدام نفس الماكينة لإعداد تقرير سوف يعرضه على مجلس الإدارة. وكانت الساعة قد تجاوزت السادسة، وكان من المفروض أن أصحب زوجتي إلى المسرح فى تلك الليلة. وفى بعض الأحيان، وبينما كان الكابوس مستمرا، كان المشهد يتغير، فأرى غرفة الجلوس فى منزل أحد الجيران والشخوص تتحول إلى أعضاء فى لجنة نادى التمثيل. وفى ليلة أخرى،كان المشهد ينتقل إلى قاعة اجتماعات الحزب السياسى الذي ننتمى إليه، وأيا كان المشهد، فإنه لم يكن يؤثر على الشخصيات المشاركة أو على النقاش.. إن هذا بلا شك هو الجحيم بعينه .

مشكلات الاجتماعات :

إن الاجتماعات يمكن أن تحدث صداعا شديدا أكثر مما يحدثه أي نشاط آخر من نشاطات العمل. وهناك العديد من الانتقادات المشتركة بينها ، وهي :

* يبدو أننا نضيع معظم وقتنا فى عقد الاجتماعات .
* اجتماع آخر ؟ قل له إن لدى عملا آخر لا بد لى من إنجازه - حتى ولو لم يكن ذلك صحيحا.
* إن الاجتماعات هي الوسيلة التى يستخدمها رئيس لتجنب اتخاذ القرارات والتهرب من المسئولية .
* أضمن بأنني أضعت أكثر من ثمانى سنوات من وقت يقظتى فى الاجتماعات .

وهناك العديد من الأوصاف التهكمية للاجتماعات واللجان، مثل :

* هناك مجموعة من الأشخاص لايمكنهم عمل أي شيء بمفردهم، ولكن عليهم حضور الاجتماعات لكى يقرروا أنه لايمكن عمل شيء فى هذا الشأن .
* إن الاجتماعات _ بعد قول وعمل كل ما يمكن قوله أو عمله - هي حدث قوله أكثر من فعله .
* ليس هناك شيء سحري يمكن أن يحدث إذا وضعت عددا من الأشخاص فى مجموعة. فإنك إذا وضعت أشخاصا يتصفون بالجهل معا، فلن تحصل إلا على جهل مركب .

وهناك فيلم تدريبي معروف عنوانه :(هذه الاجتماعات المزعجة)، ولا يوجد من يشك فى سبب اختيار هذه التسمية، فالاجتماعات متهمة بأنها :

* تضيع الوقت .
* لا تحسم الأمور ولا تقود إلى شيء .
* محفل لتمجيد الذات والاستعراض ، وللأشخاص الذين يعشقون سماع أصواتهم وهم يتحدثون.
* منتدى ساخن للمناورات السياسية والصفقات المشبوهة .
* تتيح السبل الكفيلة بتجنب المسئولية.
* تبيح اختلاق أعذار لا نهاية لها للسلبية .

والانتقادات الموجهة للاجتماعات تسرى ليس فقط على اجتماعات العمل، وإنما أيضا على اجتماعات المؤسسات الترفيهية والنوادى والجمعيات، ولا شك فى أن من بينها ما يعد أسوأ اجتماعات على الإطلاق .

مزايا الاجتماعات :

بعد أن أصبحنا فى مواجهة هذه المشكلات، قد يغرينا ذلك بأن نتخلى عن

محاربتها، وبأن نختار حياة خالية من الاجتماعات .

ولكن مما يؤسف له أن هذا الاختيار الممتع ليس متاحا، فحتى إذا لم تخطط لعقد اجتماعات، فإن الآخرين سوف يفعلون ذلك وسوف ينعكس هذا الفعل علينا وسوف نصبح متلقين له .

فالأفضل إذن أن نحتفظ بزمام المبادرة، وأن نقرر _ ليس عدم الاستغناء عن الاجتماعات _ وإنما الاستفادة منها على أفضل وجه ممكن فى حياتنا. وإلى جانب ذلك فإن الاجتماعات الفعالة أداة ليس لها بديل لحسن الإدارة، ليس فقط فى مجال العمل ، وإنما أيضا فى كل جانب من جوانب حياتنا. والاجتماعات إذا عقدت فى المكان المناسب وفى الوقت المناسب وبحضور الأشخاص المناسبين، تصبح أحد أقوى الأدوات المتاحة .

وفى ظروف عديدة، قد تكون الاجتماعات أكثر السبل منطقية للاتصال واتخاذ القرار واستيلاد الافكار وتشكيل المجموعات أو التفاوض. وهناك العديد من الأسباب الوجيهة لعقد الاجتماعات، وسوف نذكر بعضا منها فى الفصل الأول .

أنواع الاجتماعات :

هناك اجتماعات من كل الأنواع، وهناك تسميات عديدة لها. ويحتوى قاموسى على أكثر بكثير من مائة تسمية. وهناك أنواع متخصصة من الاجتماعات لها قواعد متخصصة، مثل : محاكم العدل والفصول الدراسية. والاجتماعات التى تصدر عنها أعلى الأصوات هي أقل الاجتماعات أهمية من الناحية الفعلية. والجلسات التى تعقد فى قاعات المجالس أو الهيئات أو فى قاعات التداول قد لا يكون لها أي مدلول أو أي تأثير على مسار العالم على أي وجه كان، فى حين أن أي مقابلة تتم بالمصادفة قد تكون بداية لندوة عالمية أو لحزب سياسى جديد أو لحرب .

ولكن على الرغم من هذا التنوع، فهناك أشياء كثيرة مشتركة بين الاجتماعات كافة، فباستثناء المحامين (الذين يمكنهم عقد اجتماع من شخص واحد)، لابد من وجود شخصين على الأقل من أجل عقد اجتماع . ولابد للاجتماع من هدف أو غرض يعقد لأجله، حتى ولو لم يكن هذا الغرض محددا بوضوح. كما ينبغى للاجتماع أن ينطوى على التواصل بين الأشخاص الحاضرين فيه ، وأن يعد وفقا لقواعد معينة، حتى ولو كانت هذه القواعد محدودة وغير مدونة ، ولابد للاجتماع من أن يعقد فى زمان ومكان محددين، وكلاهما عادة ما يتقرر مسبقا.

أما نوعية الجهة التى تعقد الاجتماع فلا تهم على الإطلاق . فالشركات الكبرى والصغرى، فى القطاعين العام والخاص ، والنوادى والجمعيات والأحزاب السياسية والمعاهد والمجالس ،كلها تعقد اجتماعات متشابهة من الناحية الأساسية .

خطة الكتاب :

إن ما يمكن أن نطلق عليه عمليا(اجتماع شبه رسمى) فهو - بالنسبة لمعظمنا - أكثر أنواع الاجتماعات شيوعا، ولذلك، سوف يكون هذا النوع من الاجتماعات الموضوع الرئيسي للأقسام الثلاثة الأولى من الكتاب التى سوف نتناولها بالتسلسل .

وسوف نبدأ فى الجزء الأول بالأشياء التى ينبغى التفكير فيها قبل الذهاب للاجتماع وهى :

- **التخطيط**
- **لوازم الاجتماع**
- **سلوكيات المجموعات**

أما فى الجزء الثاني، فسوف ننتقل إلى الاجتماع ذاته، وسوف نبحث الأدوار الأساسية لكل من : السكرتير وقائد الاجتماع والمشاركين .

أما الجزء الثالث، فسوف نفكر فى الأشياء التى لابد من عملها بعد تكلل الاجتماع بالنجاح .

وفى الجزء الرابع، سوف نتحدث عن النوعيات والجوانب الأخرى للاجتماعات وهي:

- **الاجتماعات الرسمية**
- **الاجتماعات والقانون**
- **المؤتمرات**
- **الاجتماعات الخاصة**

وفى الختام، ينتقل الفصل ١٢ إلى مناقشة الوسائل الفعالة لتحسين الذات .

قوائم المراجعة الخاصة بالعمل :

فى نهاية كل فصل ـ باستثناء هذا الفصل والفصل الحادى عشر - تقع قائمة مراجعة العمل . والهدف من هذه القوائم هو أن تكون بمثابة تلخيص سريع ، ويمكن استخدامها بغير التطرق إلى التفاصيل التى يوردها الفصل ذاته.

ويشتمل الفصل الثانى عشرعلى قائمة كاملة تغطى جوانب الاجتماعات كافة، ويمكن استخدامها بطرق متعددة ، بما فى ذلك التحقق من تحسين الذات وتقديم التغذية الاسترجاعية للآخرين- سواء فى المواقف المتعلقة بالتدريب أو فى الحياة ذاتها.

نواة الافكار:

هناك فى نهاية كل فصل أسئلة تصلح نواة للأفكار. وهذه الأسئلة الهدف منها مساعدتك - بعد قراءة الفصل - على الربط بين ما قيل وبين تجربتك الخاصة .

الجنس :

استخدمت الضمير المذكر فى الكتاب بكامله، ليس لأنني متعصب لبني جنسي (فلست كذلك) ، وإنما لأجنب القارئ استخدام الضمير المذكر ثم الضمير المؤنث فى كل مرة ، وآمل منكم عمل ذلك ذهنيا فى كل فصول الكتاب .

نواة الافكار :

هناك فى نهاية كل فصل سلسلة تعلم نواة للأفكار وهذه الأسئلة يهدف منها مساعدتكم بعد قراءة الفصل على الربط بين ما قيل ، وبين تجربتك الخاصة والمقارنة بينهما .

(١) متى كانت آخر مرة حضرت فيها اجتماعا ؟ وما مدى النجاح الذى صادفه الاجتماع ؟ وماذا كانت نقاط الضعف ونقاط القوة فيه ؟

(٢) ما هو أسوأ اجتماع حضرته على الإطلاق ؟ وما هي أسباب ذلك ؟ وهل ساهمت فيما صادفه الاجتماع من تعثر ؟

(٣) ما هو أفضل اجتماع حضرته على الإطلاق ؟ وما الذي أكسبه مثل هذه الفعالية الكبيرة ؟ وهل ساهمت فى إنجاحه ؟ وهل تم وضع قراراته موضع التنفيذ بالفعل ؟

(٤) كم أنفقت من وقتك خلال العام الماضى فى حضور إجتماعات :

(أ) العمل (ب) فى نطاق الأنشطة الترفهية ؟ وهل كانت هذه الاجتماعات تستحق ما بذلته لحضورها ؟

(٥) هل سبق لك التدرب على أي جانب من جوانب مهارات الاجتماعات ؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، هل ساعدك هذا التدريب ؟ وكيف كان ذلك ؟

الجزء الأول

قبل

الاجتماع

الفصل الأول
التخطيط

إن نجاح الاجتماعات أو فشلها يتحدد غالبا قبل أن تبدأ بوقت طويل . فهناك اجتماعات كثيرة لم تكن الحاجة إلى عقدها قائمة على الإطلاق. أما إذا كانت هناك أسباب وجيهة تدعو إلى عقدها، فلابد للداعى إليها من تحديد الأهداف بشكل واضح واتخاذ قرار بشأن الأشخاص الذين سوف يدعون إلى الاجتماع واختيار الشخص الذى سوف يقوده وتاريخ الاجتماع ومكانه وزمانه. وبالإضافة إلى ذلك، لابد من إعداد جدول أعمال سليم وأى تقارير أو أوراق معززة ضرورية. ولابد أيضا من إخطار المشاركين فى الاجتماع وأى أشخاص آخرين لهم علاقة به قبل موعده بوقت مناسب، وكذلك عمل الترتيبات الإدارية - بما فى ذلك تهيئة أسباب الراحة وتقديم الطعام والمشروبات - وتأمين خدمات السكرتارية اللازمة أثناء الاجتماع . وبجانب ما تقدم، يتعين على المشاركين فى الاجتماع استكمال ترتيباتهم الخاصة .

القائد والسكرتير :

لكل من قائد الاجتماع والسكرتير مهام مستقلة أثناء الاجتماع، ومن الأفضل القيام بها من قبل شخصين إذا أمكن، ولكن الذى يحدث غالبا قبل الاجتماع أن شخصا واحدا فقط هو الذى يقوم بكل ما هو مطلوب. ومعظم المهام تؤدى على أي حال بالتبادل بين المكتبين. وإذا كان هناك شخصان، فقد يكون هناك خطر أن يترك كل منهما للآخر الجوانب المتعلقة بالإعداد للاجتماع. ولذلك، لابد من وجود تفاهم واضح حول الشخص الذى سوف يؤدى المهام المطلوبة وطبيعة المهام التى سوف يؤديها.

وسواء كان القائد أو السكرتير هو الذي يتولى التحضير للاجتماع، أو قاما بذلك معا، فهناك الكثير مما ينبغى أخذه فى الاعتبار حتى يكون النجاح مضمونا .

هل ينبغى لنا عقد اجتماع ؟

هذا هو السؤال الذي يساوى ٦٠٫٠٠٠ دولار. وبرغم كل شيء فإن هناك بدائل له:

*حل المشكلة أو اتخاذ القرار بمعرفتك .

* إيصال المعلومات بواسطة تقرير مكتوب أو خطاب .

* التشاور على الهاتف، مع إمكان استخدام تسهيلات عن طريق (المكالمة الجماعية).

* استخدام شرائط الفيديو أو الكاسيت أو مكبرات الصوت أو وصلات الدوائر التلفزيونية المغلقة.

وجاهة الاسباب :

تنبثق القيمة التى ينفرد بها كل اجتماع من حقيقتين :

أولاهما _ أنه يسمح بالاتصال بين كل الأشخاص الحاضرين وليس بشخص واحد فقط أو حتى بشخصين.

ثانيتهما ـ أنه يسمح بالاتصال بين عدد كبير من الأشخاص فى نفس الوقت، ومن ثم يمكن أن يكون فعالا للغاية من حيث الوقت والجهد.

ونستنتج من ذلك أسبابا عديدة تبرر الدعوة للاجتماع، وهى :

اتخاذ القرار :

إن القرارات المهمة التى يمكن اتخاذها بغير إشراك الآخرين محدودة. واجتماع الأطراف المعنية كافة هو عادة أفضل طريقة لتبادل المعارف والخبرات، والتوصل إلى أفضل القرارات وإخضاعها للتمحيص والنقد، وكسب الالتزام بها.

وحتى إذا كانت المسئولية عن قرار معين موكلة إلى شخص واحد فقط ـ وهو أمر نادر ـ فإن من الحكمة أن يلجأ هذا الشخص إلى التشاور. والاجتماع المثمر ليس إلا أفضل وسيلة لعمل ذلك .

الاتصــــال :

إن الاجتماع المثمر يتيح لكل الأطراف المشتركين فيه أن يتصل بعضهم ببعض بسرعة ودقة، على نحو لا يمكن أن يحققه أي كم من الكتابة أو الاتصال الهاتفى أو أي نشاط آخر. والاتصال فى الاجتماعات المثمرة دقيق ومتعدد القنوات، حيث يجعلنا نتعلم شفهيا وغير شفهى، ذهنيا وعاطفيا. ولكن الاتصال قد يصبح بسهولة حجة لعقد اجتماعات لا داعى لها. ولكى نتحقق من ذلك، ينبغى أن نكون دقيقين فى إجاباتنا عن أسئلة مثل :

* ما الذي سوف يوصله بعضنا إلى بعض ؟
* إلى من ؟
* ما الذى يريدون معرفته ؟
* هل عقد اجتماع هو أفضل السبل لذلك ؟

التفاوض :

إن المفاوضات، التى يسعى طرفان (أو أكثر) فى نطاقها إلى التأثير على وجهات نظر الطرف الآخر والتوصل إلى نتيجة مقبولة لدى الجميع، تكون عادة أكثر فعالية بكثير لدى عقدها وجها لوجه .

القدرة على الابتــــكار :

إن الاجتماع الجيد المثمر يتيح تدفق أفكار يأمل قليلون فى استنباطها بأنفسهم. وهذه القوة التى يصبح الاجتماع بموجبها أقوى من حصيلة الأفكار الفردية للمشاركين فيه تعرف أحيانا (بالتداؤب). أما التقنيات الخاصة بتحقيق القدرة الخلاقة للمجموعة، فتعرف غالبا بإثارة الأفكار، وسوف نناقشها فى الفصل الحادى عشر.

تشكيل الفرق :

إن تشكيل فرق عمل أو مجموعات فعالة أمر لا يمكن تصوره بغير عقد اجتماعات، حيث تتكون العلاقات، وتستخدم النقاط القوية للأفراد وتستبعد نقاط الضعف وتتضح الانتماءات.

التشاور :

يوحي التعريف الحرفى للتشاور بأن الأشخاص المتأثرين بالقرار سوف يدعون إلى التعبير عن وجهات نظرهم، ولكن القرار سوف يكون مسئولية تقتصر على شخص أو جهاز آخر. والذي يحدث فى الواقع أن التشاور يتداخل غالبا مع صنع القرار المشترك. وفى كلتا الحالتين، يكون الاجتماع وسيلة فعالة للغاية لمشاورة عدد من الأشخاص.

العملية الديمقراطية والعدالة المنظورة :

إن المحاكم وجلسات الاستماع التأديبية تعقد اجتماعات متخصصة. وهناك مناسبات أخرى عديدة أقل رسمية من الأفضل لجميع الأطراف المعنية أن يشهدوا أثناءها صنع، وربما تطبيق، قرار أو آخر كوسيلة للتعبير عن الصراحة والإنصاف وحسن النوايا.

استقبال القادمين الجدد :

إن لجنة الاختيار هي فى الحقيقة شكل متخصص من أشكال الاجتماعات. ولكن كلما ظهرت أطراف جديدة فى ساحة تتطلب منهم إقامة علاقة عمل مع آخرين، أو مع مشترين أو مندوبى مبيعات جدد، أو مسئولين جدد فى جمعية ... الخ، يكون هناك سبب وجيه لعقد اجتماع. ولولا هؤلاء القادمون الجدد لأصبح الاجتماع غير ضرورى.

المتطلبات القانونية أو الإجرائية :

هناك جوانب من قوانين الشركات أو قواعد النوادى والجمعيات والأجهزة الأخرى تجعل عقد الاجتماعات لازما، وقد يكون عقد هذه الاجتماعات بهدف إقرار التقارير والحسابات السنوية أو اختيار المسئولين أو إجراء تعديلات فى قواعدها أو فى قوانينها.

أسباب غير وجيهه :

هناك أيضا أسباب عديدة غير وجيهة لعقد الاجتماعات ، منها :

أسباب يكتنفها التفاؤل :

هناك من يعتقد أنه لو أمكننا فقط أن نجتمع جميعا، فإن كل البشر سوف يصبحون أصدقاء، وسوف تختفى مشكلاتنا فى سحابة من التفاؤل والانشراح. ولكن هذا الاعتقاد المؤثر والانساني للغاية نادرا ما يتحقق، بل إن التقاء مجموعة من

يصبحون أصدقاء، وسوف تختفى مشكلاتنا فى سحابة من التفاؤل والانشراح. ولكن هذا الاعتقاد المؤثر والانساني للغاية نادرا ما يتحقق، بل إن التقاء مجموعة من الأشخاص يمكن أن يجعل الأمور أسوأ بكثير.

الدورة :

كنت أشغل فى السابق عملا اعتاد رئيسى فيه أن يبدأ يومه بعقد اجتماع مع مرؤوسيه الخمسة. وأثناء هذا الاجتماع، كانت تتم قراءة ومناقشة كل خطاب موجه إلى أى منا، وتشريح كل حدث وتحليل كل قرار مهم. وكان من النادر الانتهاء من الاجتماع خلال أقل من ساعة. وكان يحدث أحيانا أن يستغرق الاجتماع فترة الصباح بأكملها. والأرجح أن هذه الاجتماعات ساهمت فى تقليص فعالية الفريق بما لا يقل إجمالا عن ٢٠٪.

(إننا دائما نعقد اجتماعا) وهذا يعد سببا مشكوكا فيه إلى حد كبير لعقد اجتماع. فالاجتماعات الدورية يمكن أن تكون أسوأ الاجتماعات على الإطلاق. ونظرا لأنها تضيع وقتا لا نهاية له، فإنها تعقد لأن العادة جرت على عقدها كل يوم وكل أسبوع وكل شهر وكل ربع عام. ودورة هذه الاجتماعات يمكن أن تدور ببطء أكثر أو أقل. والاجتماعات الدورية مسئولة عن أشياء كثيرة. وهي غالبا توضح انطباق قانون البروفيسور (باركنسون) وهو أن " العمل يتسع ليشغل المسافة الزمنية المخصصة لإنجازه ".

التملص :

هناك سبب آخر غير وجيه، هو الرغبة ـ التى أحيانا ما تكون غير واعية فعلا ـ فى التملص من المسئولية. فعقد الاجتماعات يمكن أن يتحول بكل سهولة إلى أداة لتجنب القرارات التى نخشى اتخاذها. فى بعض الأحيان، تكون النية المقصودة هي كسب الوقت على أمل اختفاء المشكلة.

ممارسة الضغوط :

إن استخدام العملية الديمقراطية لفرض قرار لا يمكن التوصل إليه بطريقة أخرى، يعد سببا مستهجنا بشكل خاص لعقد اجتماع. فمثل هذه الاجتماعات قد يعد لها جداول أعمال مشوهة، وقد نملؤها بحلفائنا أو يدعى إلى عقدها فى زمان أو مكان يجعل حضورها عسيرا بالنسبة للآخرين.

حب الاستعراض :

بعض الأشخاص ينظرون إلى الاجتماع على أنه محفل لتمجيد الذات أو وسيلة لاستعراض أهميتهم والتباهي أمام زملائهم أو مرؤوسيهم . وقليلون منا لديهم النظرة الثاقبة والتواضع اللازم لتقبل احتمال أن ينطبق ذلك عليهم، ولكن إذا تحلينا بهاتين

الصفتين، فقد نوفر الكثير من الاجتماعات غير الضرورية.

الاجتماعات الضارة :

إن الاجتماعات قد لا تكون غير ضرورية فحسب، بل إنها يمكن أيضا وبسهولة أن تكون ضارة.

عدم التوازن :

لقد حضرت مرة اجتماعا دعى إليه ممثلون لدى مؤتمر سنوى معين لإبداء مرئياتهم واقتراحاتهم للمستقبل. وكان الاجتماع محدودا وغير نموذجى إلى حد كبير، حيث كان يحضره عشرون من أصل ستمائة أو سبعمائة شخص كانوا حاضرين فى المؤتمر. وعندما أثيرت مسألة المكان الذى سوف يعقد فيه المؤتمر فى العام المقبل، شكا أحدهم من أنه لم يسبق أبدا عقد المؤتمر فى بلدته أو بالقرب منها. وقد قبل المجتمعون هذا الطلب وعقد المؤتمر هناك وكان كارثة. كما كان معدل الحضور أقل من ذى قبل، واستمر الحال على ذلك منذ ذلك الحين. ثم توصل منظمو المؤتمر بعد ذلك إلى نتيجة مفادها أن الاجتماع لم يكن وسيلة جيدة لمعرفة رأى الآخرين فى مؤتمرهم.

كسب الأعداء :

إن الاجتماعات السيئة أو غير الضرورية قد تضر العلاقات الشخصية. كما أنها قد تنشر الإشاعات والمعلومات المغلوطة وتدمر الثقة والمعنويات والسمعة، ويمكنها أيضا أن تغذى التحالفات الشريرة وأن تضر بالمفاوضات وأن تنتهك السرية .

الكمائن :

إن بعض الاجتماعات الأكثر أهمية تحدث، أو يبدو أنها تحدث بالصدقة . وهذه الاجتماعات لا تخرج كثيرا عن كونها كمائن . أرصفة محطات القطار، والأروقة وردهات الفنادق ومواقف السيارات بل والحمامات ، شهدت اجتماعات أكثر أهمية من تلك التى شهدتها معظم قاعات اجتماعات مجالس الإدارات. وإذا سمحنا لأنفسنا بأن نقع فى هذه الكمائن، فسوف ينتهي الأمر بنا إلى القتال على أرض أشخاص آخرين. وأفضل الجنرالات يعلمون متى ينبغى عليهم رفض دخول معركة. وإذا لم تكن قواتنا مستعدة، فإن النصيحة الوحيدة لابد أن تكون الانسحاب الإستراتيجى.

المصروفات :

إن النفقات والضرائب سوف تكون - حسب اعتقادى - أقل بكثير. وهناك عدد محدود من الشركات كان يمكن إنقاذها من التصفية لو تجنبت عقد اجتماعات غير ضرورية.

توضيح الأهداف :

هناك عبارة قالها أحد الحكماء في (SOUTH PACIFIC) وهي :(إذا لم يكن لديك حلم، كيف يمكنك أن تجعل حلمك يتحقق) ، وحتى تكون لدينا أفضل فرصة للنجاح في أي شيء، من الضروري أن يكون ما نحاول عمله واضحا بقدر الإمكان. وكلما تدبرنا أهدافنا بوضوح ، كانت لدينا فرصة أكبر للاتصال الناجح بالآخرين في ذلك اليوم.

سجل ذلك كتابة :

عند التخطيط لنشاطات الاتصال الرئيسية الخاصة بنا كالاجتماعات المهمة، من المفيد تسجيل قائمة أهدافنا كتابة حيث يساعدنا ذلك على التحقق من صحتها واكتمالها. كما أنها تكون مرجعا يمكن الاسترشاد به عندما تحتدم الأمور، وتسهل إطلاع زملائنا وحلفائنا عليها. وإذا كنا نقوم بقيادة الاجتماع فإن وجود قائمة سليمة بالاهداف ضروري، ويمكن أن يكون له قيمة كبيرة من حيث التحكم في المناقشة.

الأهداف السلبية :

إن الأهداف يمكن أن تكون سلبية وإيجابية على حد سواء. وعلى سبيل المثال، فإننا قد نرغب في التأكد من عدم اتخاذ قرار معين، أو التأكد من أن الاجتماع لم ينفق وقتا حيال قضية معينة.

جدول الأعمال الخفي :

يفضل العديد من المشاركين المحافظة على خصوصية بعض أهدافهم ، ومن ثم يكون لديهم ما يعرف غالبا (بجدول الأعمال الخفي). ولا يوجد من الناحية الجوهرية أي شيء غير أخلاقي فيما يتعلق بجدول الاعمال هذا ، برغم أنه يحتوى غالبا على بنود شخصية كإبهار الاجتماع بمهارتنا الخاصة ، وفي نفس الوقت الحد من المساهمة التي باستطاعة أعدائنا تقديمها.

اختيار المشاركين :

إن اختيار المشاركين المناسبين أمر لا يقل صعوبة عن دعوة ضيوف إلى حفل، وكلاهما يثير مشكلات متماثلة . فكلما كان الاجتماع محدودا، كان ذلك أفضل. وينبغي أن يكون الهدف هو عدم دعوة أي شخص بغير سبب وجيه. ومما يؤسف له أن ما يعد (سببا وجيها) لا يكون واضحا في جميع الأحيان.

وفيما يلي بعض الأسباب الوجيهة لدعوة بعض الأشخاص إلى اجتماع ما :

* أن لديهم معلومات يمكنهم إحاطة الاجتماع بها .

* أنهم خبراء فى موضوع سوف تجرى مناقشته .
* أن لديهم مسئولية تنفيذية عن مجال سوف تجرى مناقشته .
* أننا نريد كسب تأييدهم .
* أنهم فى حاجة إلى الاطلاع على أسلوب التفكير السائد فى المجالات التى سوف تجرى مناقشتها.
* أنهم سوف يستاءون إذا لم تتم دعوتهم .

والسببان الأخيران ضعيفان، ولكن لا يمكن تجاهلهما . ينبغى لنا الحكم على الأمور بحرص.

وبعض المؤسسات الكبرى، ولا سيما فى القطاع العام ، يبدو أن لديها مشكلات خاصة تتعلق بالأشخاص الذين ينبغى أن يحضروا الاجتماعات. وقد حضرت اجتماعات كان ممثلو كل إدارة من الإدارات _ وأحيانا أكثر من ممثل واحد لكل إدارة _ حاضرين فيها ، وذلك على أساس احتمال إثارة موضوع يتعلق بنطاق مسئوليتهم أو اختصاصهم.

احرص على أن تكون موجودا :

هناك مرض بغيض يصيب بعض المؤسسات على وجه الخصوص، وهو ظاهرة "أحرص على أن تكون موجودا" . والأشخاص الذين يعانون من هذا المرض لايدعون فى الحقيقة إلى الاجتماعات ، وإنما يطلب إليهم أن يكونوا موجودين طوال فترة عقد الاجتماع حتى يمكن دعوتهم فى حالة الحاجة إلى خدماتهم.

ومن الناحية النظرية، يعتبر ذلك توفيرا لوقتهم، ولكن الأمر ليس كذلك فعلا، لأن الأشخاص (الذين يطلب منهم أن يكونوا موجودين) سوف لن يتمكنوا من أداء أعمالهم الاعتيادية، وقد يضطرون إلى البقاء فى غرفة ملحقة أو الانتقال إلى مكان عقد الاجتماع وترك مكاتبهم. وأسوأ ما يمكن أن يطلق على ذلك هو أنه ببساطة (تفرقة بين الطبقات).

اختيار القائد :

فى العالم المثالى، يتولى رئاسة الاجتماع أكثر قادة الاجتماعات مهارة، ولكن هناك أسباب سياسية تحول غالبا دون ذلك. فقيادة الاجتماعات قد تتحدد مسبقا من قبل أحد أصحاب المناصب ، مثل : كبير المسئولين التنفيذيين أو الرئيس أو رئيس مجلس الإدارة أو المدير. فى مثل هذه الأحوال، لا تظهر المشكلات إلا إذا لم يكن ذلك الشخص حاضرا. ومن الممارسات الجيدة أن يعين نائب له.

وإذا لم يكن المجتمعون قد اجتمعوا من قبل، أو إذا كانت هناك مسائل دقيقة تتعلق بالدرجة أو الأقدمية، فإن رئاسة الاجتماع قد تكون أمرا حساسا. فى مثل هذه

الأحوال، من الأفضل عادة بالنسبة للشخص الداعى إلى عقد الاجتماع أن يضيف بندا على رأس جدول الأعمال تقريبا، هو(اختيار الرئيس) ، وأن يقود الاجتماع بنفسه إلى أن تتم تسوية هذا الموضوع.

وعندما يعقد أحد الرؤساء اجتماعا مع مرؤوسيه، فقد لا يكون أفضل شيء بالنسبة له فى كل الأوقات، هو أن يرأس الاجتماع. فهو إن لم يرأس الاجتماع، فسوف يتمكن من التعبير عن وجهات نظره بحرية أكبر. كما سوف تكون لديه الفرصة لتنمية مهارات القيادة فى أحد مرؤوسيه، ولكن التصرف بهذا الأسلوب يحتاج إلى رئيس واثق بنفسه وإلى إدارة ناضجة.

اختيار التاريخ والزمان والمكان :

إن تحديد التاريخ والزمان قد يكون صعبا على نحو يدعو للاستغراب، وعمل ذلك قد يستغرق ساعات من المكالمات الهاتفية. ولذلك، فإن أفضل شيء هو عمل الترتيبات اللازمة فى نهاية الاجتماع السابق، إذا كان قد تم عقده. وبخلاف توقيت البدء، من المفيد بالنسبة للمشاركين وأيضا بالنسبة للقائد _ كوسيلة للتحكم _ تحديد التوقيت الاحتمالى للانتهاء من الاجتماع .

أما مكان الاجتماع، فسوف يتحدد تبعا لما يلى :

* توافر غرفة ومرافق مناسبة .
* سهولة السفر بالنسبة للجميع .
* الاعتبارات السياسية (مثل تدوير الموقع بين الأعضاء) .
* التكلفة، بما فى ذلك حجز الغرف (عند الضرورة) وتقديم الطعام والمشروبات، وتأمين السفر والمبيت عند الضرورة ، وقاعات الاجتماعات الجيدة وغير المكلفة قد يكون من الصعب العثور عليها. الشخص الحكيم الداعى إلى الاجتماع سوف يتذكر أي قاعة يعرفها، وسوف تظل عالقة بذاكرته .

ومعظم الفنادق توفر تسهيلات لعقد الاجتماعات، ولكنها تميل إلى الاهتمام بشكل أكبر بقائمة طعام الغذاء والمرطبات أكثر من اهتمامها بمدى ملاءمة القاعة للاجتماعات وبخدمتها .

توجيه إشعار الدعوة :

سوف يحتاج كافة المشاركين فى الاجتماع إلى أفضل إشعار ممكن عنه. وحتى إذا لم يسمح الوقت بذلك، فإن فائدة توجيه إشعار الدعوة إلى الاجتماع خطيا كبيرة للغاية، حيث يصبح لدى كل شخص ورقة يمكنه الرجوع إليها، ولا يصبح هناك أي جدال حول ما إذا كان جميع الأشخاص قد تلقوا معلومات كافية وصحيحة أم لا.

وهذا الإشعار _ سواء كان خطيا أم لا _ ينبغى أن يتضمن التاريخ والوقت

اللذين سوف يبدأ فيهما الاجتماع، والوقت المتوقع الانتهاء منه فيه ومكان عقده. ومن المفيد أيضا إرفاق خريطة والتعريف بوسائل النقل العام المتاحة ومواقف السيارات، مالم يكن جميع المشاركين على علم تام بمكان الاجتماع.

وإشعار الدعوة للاجتماع يمكن أن يدخل ضمن جدول الأعمال أو أن يكون مصاحبا له. ينبغي إرفاق أكبر عدد ممكن من الوثائق المعززة. ولكن إذا لم تكن هذه الوثائق جاهزة، فقد يكون من الأفضل توجيه الإشعار بشكل منفصل لتوفير أكبر استعداد ممكن .

وبالنسبة للاجتماعات الرسمية، قد تكون هناك قواعد حرفية تتعلق بفترة الإشعار. وسوف نناقش ذلك فى الفصل الثامن.

وهناك فكرة جيدة هي إشعار أشخاص آخرين _ بخلاف المشاركين _ بالاجتماع . فبالنسبة للبعض (أي الذين قد يرغبون فى حضور الاجتماع ولكن لا يمكنهم ذلك أو الأشخاص الذين لن توجه الدعوة إليهم)، قد يكون ذلك من قبيل الكياسة أو المجاملة. أما بالنسبة للآخرين (أي رئيسنا أو الأشخاص الذين لهم علاقة بإدارة الاجتماع بشكل أو بآخر). فإن هذا الأمر ربما يعد ضروريا. وإذا كان الترتيب للاجتماع قد تم قبل موعد عقده بفترة طويلة، فمن الحكمة التذكير به .

وعندما كان مؤلف هذا الكتاب سكرتيرا لنادى الشطرنج بالجامعة التى يدرس فيها، صحب فريقه فى إحدى المرات إلى ليفربول، كما كان مقررا فى بداية الموسم. ولدى وصولهم إلى هناك بعد رحلة استغرقت ثلاث ساعات، اكتشفوا أن فريق (ليفربول)قد توجه إلى (هالى) ، وكان رد فعل الفريق إزاء ذلك جرحا لا يزال يؤلم عندما تهب الرياح من الشرق.

جدول الاعمال :

معنى هذه الكلمة الحرفى باللغة اللاتينية هو " الأشياء التى ينبغى عملها" (وهذه وسيلة اقتصادية للغاية للتعبير عن ذلك).

إننا دائما نعقد اجتماعا

إن كل اجتماع يحتاج إلى جدول أعمال. وينطبق ذلك على الاجتماعات الأصغر أو الأكثر روتينية أو الأكثر فجائية. وعلى سبيل المثال، فإن الرئيس الذي يدعو مرؤوسه إلى مكتبه سوف يدير مناقشة أكثر فعالية بكثير، إذا أضاف أيضا عبارة بسيطة مثل: "حتى تحيطنى بآخر التطورات "حول .... " أو "حتى نعالج ... ". وهناك احتمال أن بعض الرؤساء لا يقدمون على هذه الخطوة المنطقية لأنهم ينظرون إلى الاجتماع مع المرؤوسين على أنه امتحان شفوى وليس على أنه جلسة عمل.

البنود الثابتة :

يشتمل جدول الأعمال، ولا سيما بالنسبة للاجتماعات الدورية، على بنود روتينية، مثل :

* تسجيل الاعتذارات عن عدم الحضور .
* قراءة وإقرار محضر الاجتماع السابق .
* مناقشة أى شىء يترتب على هذا المحضر لم تتم تغطيته فى موضع آخر .
* الاطلاع على الإجراءات المتخذة أو على التقارير التى تم إعدادها .
* إلقاء نظرة شاملة على أى أمور أخرى لم تجر مناقشتها برغم ضرورة عمل ذلك.
* تحديد وقت وتاريخ ومكان الاجتماع المقبل .

جدول الاعمال السابق :

إذا كانت هناك اجتماعات مماثلة سابقة، فإن جدول الأعمال الخاص بها هو نقطة البداية لجدول الأعمال الراهن. فتش عنها واطلع عليها.

ولكن جدول الأعمال هذا قد يكون فخا. فربما لم يسر الاجتماع على ما يرام، وربما تكون هناك بنود أغفلت من جدول الأعمال أو كان جدول الأعمال أطول مما ينبغى، أو أن بعض البنود لم يتطرق إليها الاجتماع أو ناقشها على عجل. وربما يكون محتويا على بعض البنود التى لا ضرورة لها فى الاجتماع الذى أنت بصدد عقده. ولا شك فى أن الملاحظات على الاجتماع - ولا سيما فى الجزء الخاص (بأي أمور أخرى) أو فى مفكرة قائد الاجتماع أو السكرتير ـ ربما تفيدنا فى تجنب تكرار نفس الأخطاء.

التشاور :

ينبغى لنا التشاور مع أي شخص يمكنه الإسهام فى جدول الأعمال ، كالقائد والسكرتير والمسئولين الآخرين فى لجنة أو فى مجلس إدارة أو المديرين فى هيكل إداري. ومن المفيد الكتابة إلى الإشخاص أو الاتصال بهم هاتفيا. فإنفاق بضع دقائق فى عمل ذلك أفضل من إثارة استياء الآخرين أو الدخول فى مخاطرة الإحراج أو إغفال أمور لها أهميتها، بل قد يكون من الأفضل ـ عند تحضير الاجتماعات المهمة أو الصعبة ـ إعداد وتوزيع مسودة لجدول الأعمال. ويمكن توزيع هذه المسودة، إن لم يكن على جميع المشاركين، فعلى الأقل على المسئولين لإبداء ملاحظاتهم .

قائد الموضوع :

قد يفيد إدراج اسم (قائد الموضوع) لكل بند فى جدول الأعمال، أي الشخص الذي سوف يطرح الموضوع فى الاجتماع. وقد يتعين على هؤلاء الأشخاص أداء هذا الدور لأنهم طلبوا إدراجه أو لأن لديهم مسئولية وظيفية عنه. وقد يكون من الأفضل

إشعارهم قبل وضع جدول الأعمال فى شكله النهائي.

تسلسل البنود :

إن تسلسل البنود جدير بالاهتمام. وهناك عدة مناهج لذلك ، هي :

المنطق :

قد يكون هناك تسلسل منطقى ، لأن أحد البنود يتوقف على القرار الذى اتخذ بشأن بند آخر أو على المعلومات التى تم توفيرها عنه.

الصعوبة :

ينبغى عادة وضع البنود الصعبة فى ترتيب متقدم على جدول الأعمال، ولكن ليس فى بدايته. ويضمن ذلك مناقشة هذه البنود بعد أن تكون المجموعة قد اندمجت فى الاجتماع، ولكنها لا تزال تحتفظ بنشاطها .

الظروف الملائمة للأعضاء :

إذا كان بعض الأعضاء سوف يصلون متأخرين أو مضطرين للمغادرة مبكرا، فإن البنود التى لها علاقة بهم قد تحتاج إلى ترتيب خاص متقدم أو متأخر.

اللؤم الكريه :

يمكن وضع البنود المثيرة للجدل فى نهاية جدول الأعمال أو قبل الاستراحة ؛ أى عندما يكون المشاركون على الأرجح متعبين أو يشعرون بالعطش أو متلهفين على الانصراف.

تجنب الجدول المزدحم :

إن جدول الأعمال لا ينبغى أن يكون مزدحما. فالتعامل مع أمر مهم بعد أن يكون الوقت قد انتهى والصبر قد نفد أسوأ من عدم التعامل معه . وإذا كان هناك كم كبير لابد من تغطيته، فالأفضل عقد الاجتماع على جلستين.

الجوانب الإجرائية :

إذا كانت هناك اقتراحات محددة لابد من مناقشتها والتصويت عليها، فلابد من إدراجها، إلى جانب إدراج أسماء المقترحين والمؤيدين. وقد تكون هناك نظم أو إجراءات ثابتة لابد من التقيد بها فى الاجتماعات الرسمية (راجع الفصل الثامن) .

التوقيت :

من المفيد تحديد زمن البدء التقريبى لكل بند على جدول الأعمال .

أي أمور أخرى :

لا ينبغى استخدام (أى أمور آخرى) للتوقف المطول عند البنود الرئيسية التى قد نكون نسيناها. فليس ذلك من الإنصاف بالنسبة للمشاركين، حيث لا يسمح لهم بأن

يعدوا أنفسهم لأحد البنود مسبقا. ولذلك، ينبغى التعريج فقط على هذه البنود.

جدول الاعمال والاهداف :

إن جدول الأعمال يختلف عن قائمة الأهداف الخاصة بنا، فالأهداف هى أشياء نسعى إلى تحقيقها، وهي تصف الموضع الذي نرغب أن نكون فيه فى نهاية الاجتماع. وجدول الاعمال هو قائمة المجالات التى ينبغى مناقشتها أو الإفادة عنها. ونحن (والمشاركون الآخرون) قد يكون لنا أهداف تتعلق بكل بند فى جدول الأعمال .

وجدول الاعمال لن يحدد بالتفصيل السبب فى مناقشة كل بند أو النتيجة المرغوب تحقيقها من ورائه. ومن ثم فإن بنود جدول الأعمال قد تكون : لدراسة تقرير المدير حول إعادة التنظيم (مرفق طيه) والذي لا يذكر أي شيء عن الغايات والأهداف. أما قائمة الأهداف الخاصة بنا، فقد تكون :

* ضمان أن جميع الحاضرين يفهمون مقترحات إعادة التنظيم والأسباب التى دعت إليها.
* كسب التزام مديرى الإدارات بسرعة تنفيذ المقترحات .
* (غير ظاهر) : تسجيل خطة العمل الخاصة بي وأسلوب التفكير الذى صغتها به، وذلك استعدادا للاجتماع المقبل لمجلس الإدارة.

الاوراق المعززة :

إذا طلب من المشاركين مناقشة أوراق أو تقارير، فلا بد من إطلاعهم عليها قبل الاجتماع. فإن لم تتوافر على الفور، ينبغى لجدول الأعمال أن يشتمل على عبارة (قيد الإعداد) وأن يعني ذلك فعلا.

وعندما كان المؤلف يعمل مستشار محليا، كان كثيرا ما يستقبل يومه - تماما كالأعضاء الآخرين - بقراءة ما بين ٥٠ و ١٠٠ صفحة قبل الاجتماع. وعند عقد الاجتماع، كان يتم غالبا توزيع أوراق أخرى قبل عقد الاجتماع مباشرة. ولم أكن متأكدا فى أي وقت من الأوقات من أن ذلك كان حيلة للحد من حجم النقاش والمعارضة الفعالة التى تتبناها مجموعة الأغلبية أو المسئولون المدفوعو الأجر. ولكن ما كان واضحا لي هو أن الأداء السليم للمجلس وللجنة المتفرعة عنه كان يتأثر بشكل سلبى كبير بهذه الممارسة .

اللوازم أو الادوات :

أن للغرفة والمعدات والأثاث تأثير كبير للغاية على نجاح الاجتماعات ولذلك سوف أناقشها بشكل مستقل فى الفصل الثانى ، وينبغى النظر إلى النقاط المذكورة فى هذا الفصل من الناحية التنظيميه على أنها جزء من التحفيز للإجتماعات .

تقديم الطعام والمشروبات :

ينبغى للقائد الجيد التأكد من رعاية (المشارك الداخلى) إذا أراد عقد اجتماع ناجح. وتقديم القهوة أو الشاى أو العصيرات عند وصول المشاركين يوحي بالترحيب، ويتيح الفرصة لعقد بعض الاجتماعات المسبقة، وللحكم على القادمين الجدد.

فى حالة تقديم القهوة أو الشاى أثناء الاجتماع، فإن تقديمها إما أن يكون على طاولة واما فى مكان آخر مهم . ففى الحالة الأولى (ومع أدنى قدر من الضوضاء) يتعمق الإحساس بأهمية ما يجرى ، وفى حالة الإعلان عن أخذ استراحة ، يتمكن المشاركون من فرد أرجلهم وتوضيح بعض النقاط بشكل غير رسمى .

خدمات السكرتارية المساعدة :

تعتبر خدمات السكرتارية المساعدة ضرورية أثناء الاجتماع، وسوف نناقش ذلك فى الفصل الرابع . ويمكن الترتيب لخدمات السكرتارية مسبقا، إذ يساعد ذلك كلا من القائد والسكرتير اللذين سوف يتمكنان حينئذ من مناقشة دور كل منهما وطريقة العمل معا والاتفاق على ذلك.

استعداد المشاركين :

معظمنا يعارض بقوة مسألة الاستعداد أو التحضير للاجتماع . وهذا الخطأ الجسيم الذى لا بد لمؤلف الكتاب من الاعتراف بذنب اقترافه له على الأقل نتيجتان غير سارتين. فهو لا يتيح الوقت اللازم لإجراء أي أبحاث إضافية قد نجدها ضرورية. والأسوأ من ذلك أنه يجعل الاستيعاب الكامل للحقائق والتوصل إلى تصورات واضحة أصعب بكثير.

الإعداد لدورنا أيا كان :

إن أعضاء الدورات والمشاركين فى الاجتماعات فى حاجة إلى الاستعداد بقدر لا يقل عن استعداد القادة والرؤساء . وتعتبر عادة المرور سريعا على بنود جدول الأعمال وإلقاء نظرة متعجلة على الأوراق للمرة الأولى ـ بينما أول متحدث يقدم البند الذي يخصه ـ أحد الأسباب الرئيسية للاجتماعات غير الفعالة. فالإعداد السليم ينبغى أن يغطى ثلاثة مجالات هي: الموضوع ، الإستراتيجية، والمشاركون الآخرون.

الموضوع :

إذا لم نكن متمكنين جيدا من موضوع الاجتماع، فمن غير المحتمل أن نسهم فيه بشكل مثمر. وجدول الأعمال هو أفضل دلالة على طبيعة الموضوع .

إننا سوف نحتاج إلى دراسة جدول الأعمال بتمعن بمجرد تلقينا له، وليس فى يوم الاجتماع ، فقد يوحى لنا ببعض الأبحاث التى لابد من إجرائها أو بوثائق لابد من العثور عليها، بينما لا يزال هناك وقت حتى موعد عقد الاجتماع. والاستعداد ليس

ضروريا فقط لجوهر ما نهتم به ، وإنما ينبغى لنا الاستعداد خارج هذا النطاق من حيث توقع الأسئلة والاعتراضات والفخاخ. والمتحدث الذى يذهب إلى الاجتماع وهو مستعد له تماما نادرا ما تقابله مفاجآت فى أثناء النقاش الذى يعقب مساهمته.

وحتى تكون المناقشة ذات مضمون، ينبغى استيعاب التقارير المطولة. فإذا لم يتح الوقت الكافى لذلك، فإن أي مشارك ينبغى له عند الوصول إلى البند المطلوب مناقشته اقتراح تأجيل هذا البند أو على الأقل تأجيل أو فض الاجتماع لإتاحة الوقت الكافى للقراءة.

الاستراتيجية :

إن المسألة الإستراتيجية الأكثر بساطة هى: ما هى المساهمة التى أرغب فى تقديمها بالنسبة الى كل بند ؟ إن أحد الأشكال الأكثر منطقية وفعالية للتحضير للاجتماعات هو تدوين النقاط التى نرغب فى إثارتها أمام كل بند فى جدول الأعمال، حتى نصبح فى وضع يمكننا من إثارتها أو استبعادها من الجدول كلما انتهى غيرنا من إثارتها.

والاستعداد ليس ضروريا فقط بالنسبة للموضوع، وإنما يتعين علينا أيضا تخطيط استراتيجيتنا. والتخطيط لما نريد قوله ضرورى، ولكن لا يقل عنه أهمية التخطيط للتوقيت والكيفية.

وأسلوب أي اجتماع أو اتجاهه يمكن أن يربك خططنا، ولكن يجدر بنا أن نفكر فيما إذا كان هدفنا هو أن نسبق الآخرين بالتحدث بأسرع وقت ممكن حول بند من البنود، أو الانتظار واختبار مشاعر الآخرين.

اجتماع قبل الاجتماع :

سوف ينطوى ذلك أحيانا على تخطيط تكتيكات مشتركة مع آخرين ، وعقد اجتماع قبل الاجتماع قد يكون ضروريا للنجاح.

ومثل هذا التخطيط قد يأخذ شكل نقاش مع المؤيدين، أو ربما تبادل كلمة مع من نعتقد أنهم قد يعارضوننا. ويمكن غالبا تجنب احتدام النقاش حول البنود المثيرة للجدل بواسطة بعض الكلمات اللبقة المتبادلة بين الشخصيات الرئيسية قبل موعد عقد الاجتماع. وهذا المنهج من الممكن بطبيعة الحال إساءة استخدامه وتحوله إلى محاولة صارخة لاستخدام أساليب غير مشروعة للتوصل إلى نتيجة معينة. ولكن من المشروع تماما تجنب أي سوء تفاهم ممكن وتعزيز عملية الاتصال عن طريق تجاذب الأطراف حديثا هادئا قبل بدء فعاليات الاجتماع.

المشاركون الاخرون :

ينبغى لنا أيضا الاهتمام بالحضور، أي بالمشاركين الآخرين، ما الذى يعرفونه بالفعل عن مختلف البنود؟ وما الذى يعتقدونه ؟.

إن مساهمتنا سوف تفشل إذا أسأنا الحكم على مستوى اطلاع جمهور المشاركين. هل هم خبراء يعلمون قدر ما نعلم أم أكثر منا؟ أو هل هم مبتدئون تماما؟ إن معرفة ذلك مسبقا قد لا تكون سهلة، ولكن علينا أن نحاول. وإذا كان فى الاجتماع غرباء ، فسوف نكون فى حاجة إلى الحذر بشكل خاص. وأسلم تخمين، إلى أن نعرف أكثر، هو أنهم أكثر منا خبرة. كذلك ينبغى لنا معرفة أكبر قدر ممكن عن معتقدات الحاضرين واقتناعاتهم حول الموضوع المطروح للنقاش. فلا يمكننا مخاطبة مجموعة من غير المؤمنين بالأسلوب نفسه الذى نخاطب به المؤمنين.

قائمة مراجعة العمل :

(١) اسأل نفسك: هل أنا فعلا فى حاجة إلى اجتماع ؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، فالسؤال الثاني هو: لماذا على وجه التحديد؟

(٢) أسأل نفسك : هل هناك بدائل للاجتماع ؟ إذ كان الجواب بالإيجاب، فالسؤال التالي هو : ما هى وما مدى فعاليتها ؟

(٣) اسأل نفسك : ما هى على وجه التحديد أهدافى من وراء هذا الاجتماع ؟ سجل الأسئلة كتابة.

(٤) اسأل نفسك : هل يمكننى التحكم فى درجة الرسمية ؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، فالسؤال التالى هو: ما هي درجة الرسمية التى ينبغى أن يكون عليها الاجتماع ؟

(٥) حدد الأشخاص الذين سوف يحضرون الاجتماع .

(٦) اسأل نفسك : هل اختيار الرئيس تلقائى ؟ إذا كان الجواب بالنفى، فالسؤال التالي هو : من هو أفضل الأشخاص ؟ وهل ينبغى اختيار الرؤساء مسبقا أم لدى عقد الاجتماع ؟

(٧) اختر أفضل تاريخ وزمان ومكان .

(٨) وجه الإشعار الخاص بعقد الاجتماع، مع بيان كافة التفاصيل الضرورية، فى أبكر وقت ممكن إلى المشاركين وإلى أى شخص آخر لابد من إخطاره .

(٩) أعد جدول الأعمال _ تأكد من التغطية الشاملة وبأفضل ترتيب _ ووزعه على الجميع.

(١٠) رتب لإعداد التقارير أو الأوراق المعززة الأخرى، ووزعها فى أسرع وقت ممكن .

(١١) ادرس اللوازم الضرورية واتخذ الترتيبات اللازمة (راجع الفصل الثانى) .

(١٢) اتخذ الترتيبات الخاصة بتقديم الطعام والمشروبات .

(١٣) رتب لخدمات السكرتارية أثناء الاجتماع .

(١٤) إذا كان الإشعار قد تم قبل الاجتماع بوقت طويل، أكد الموعد عندما يقترب

تاريخ الاجتماع .

(١٥) باعتبارك مشاركا فى الاجتماع، استعد له بقراءة جدول الأعمال وكافة الأوراق، وابحث الموضوعات وادرس المشاركين الآخرين وخطط لإستراتيجيتك .

بداية للافكار :

(١) هل كان الاجتماع الأخير الذى دعوت إلى عقده أو الذى حضرته ضروريا فعلا ؟ وما هي الكيفية الأخرى التى كان يمكن تصريف أموره بها ؟ وهل هذه الطريقة أكثر أم أقل فعالية ؟

(٢) ماهي الاجتماعات الدورية التى تحضرها ؟ وهل هى ضرورية ؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، لماذا ؟

(٣) هل ترأس أو تحضر اجتماعا بغير سكرتير مستقل ؟ إذا كان الجواب بالإيجاب هل وجود مثل هذا السكرتير ميزة ؟ ولماذا لا يوجد هناك سكرتير ؟

(٤) هل حضرت اجتماعا أصبح أقل فعالية بسبب سوء ترتيبات تقديم الطعام والمشروبات ؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، ما هو الخطأ الذى حدث ؟

(٥) هل تحرص على تأمين الأوراق اللازمة للاجتماعات التى تدعو إليها على نحو فعال ؟

(٦) هل سبق لك رفض حضور اجتماع دعيت إليه وكان يمكن أن تحضره ؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، هل ما فعلته هو الصواب؟ وإذا كان بالنفى، هل كانت هناك مرات كان من الأفضل عمل ذلك فيها ؟

(٧) هل سبق لك تلقى كم هائل من الأوراق المعززة لاجتماع معين أو لم تحصل على أوراق كافية عنه ؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، ما هو الإجراء الذى اتخذته ؟

(٨) باعتبارك مشاركا، هل تقوم دائما بالاستعداد بدقة وبشكل كاف للاجتماعات قبل عقدها بفترة طويلة ؟ إذا كان الجواب بالنفى، لم لا ؟

المرجع (١)

PARKINSON'S LAW, or the PURSUIT of PROGRESS,C. NORTHCOTE PARKINSON, JOHN MURRAY (1958)

الفصل الثانى
لوازم الاجتماعات

نعنى بالوسائل المادية الأشياء المادية المرتبطة بالاجتماع ، كالغرفة والأثاث والأجهزة. وهذه الأشياء يمكنها أن تفعل الكثير للتأثير فى نجاح أو فشل الاجتماع. أما الغرفة، فينبغى بقدر الإمكان أن يكون حجمها مناسبا وذات تدفئة وتهوية مناسبة، وخالية من أسباب الإزعاج وصرف الانتباه، كالهواتف والزوار والضوضاء...الخ. كما ينبغى أن يكون مستوى ديكورها وتأثيثها ملائما. وأما الأثاث، فينبغى ترتيبه على نحو ملائم لحجم الاجتماع ولدرجة الرسمية المرغوبة. وبالنسبة للأجهزة، بما فى ذلك الوسائل البصرية، ينبغى أن تكون ملائمة وفى مكان مناسب، وينبغى اختيارها مسبقا.

الغرفـــــــة :

إن الاجتماعات المخطط لها تميل إلى أن تعقد فى غرف. وهناك عدد محدود من البدائل العملية المثيرة، ولكن المؤسف أنها نادرا ما تكون عملية ، كالصالونات الخاصة فى عربات السكك الحديدية، والطائرات الخاصة، واليخوت والحدائق. كذلك الإستادات الرياضية والميادين العامة تميل إلى الاقتصار على المتخصصين.

ولذلك، فإن الغرفة هي البيئة الأقرب احتمالا واختيارها مهم. وقد يبدو عدم وجود مجال للاختيار، ولكن من المجدى دائما طرح السؤال ، قد نكون اكتسبنا عادة استخدام غرفة معينة لمجرد أنها تستخدم دائما. فإذا لم يكن لدينا اختيار، فهناك على الأقل خطوات يمكننا اتخاذها لكى نجعلها تعمل بشكل أفضل.

الارض المحايدة :

إن اختيار الغرفة قد يحدث توترات سياسية. فالغرفة يمكن أن تكون مرتبطة بكل قوة بأحد أطراف نزاع، أو أن أحد المشاركين يتميز فيها بوضع معين غير عادل. وإحساس الشخص بأنه زائر قد يعوق حرية النقاش. فمن الفظاظة أن تقول لمضيفك أن ما يقوله هراء صرف، حتى لو كان ذلك صحيحا. وإذا كان الاجتماع دوريا (سواء أكان اجتماع عمل أم اجتماعا تطوعيا) يدعو مشاركين من منطقة واسعة، فقد يكون من الأفضل عقد اجتماعات فى مواقع مختلفة، مالم تكن صعوبة التنقل أكبر من ميزة ذلك.

اجتماعات المكاتب :

إن أحد أسوأ الأماكن التى يمكن اختيارها لعقد اجتماع هو مكتب الرئيس. فما

لم يكن الرئيس متمتعا بحماية جيدة بشكل خاص يكفلها وجود سكرتير وأبواب داخلية وترتيبات لتحويل المكالمات الهاتفية، فإن مصادر الإزعاج مؤكدة تقريبا.

وحتى بغير إزعاج، فإن للمكتب عيوبه. فهو سوف يضفى إحساسا بالسلطة ووضعا قد يحد من حرية النقاش، ولا سيما إذا كان الرئيس جالسا خلف مكتبه. وهذا التأثير يمكن الحد منه إذا وضع المكتب مقابل الحائط أو فى حالة استخدام طاولة اجتماعات مستقلة. وبرغم ذلك لا يمكن تعريف مكاتب الأشخاص المشاركين بأنها أرض محايدة. وهناك مؤسسات كثيرة تفضل عقد اجتماعات فى غرف اجتماعات مجهزة بشكل خاص.

الموقـع :

إن العثور على بيوت وفنادق نعرفها جيدا يمكن أن يكون عسيرا على الغرباء. فى بعض الأحيان، قد تكون هذه المشكلة كافية للتأثير فى اختيار موقع الاجتماع. وقد يكون من الضرورى على الأقل إرفاق خريطة وإرشادات عن مواقف السيارات ووسائل النقل العام مع إشعار الدعوة إلى الإجتماع .

الديكور والجو العام :

من الصعب الشعور بالاسترخاء، وعدم الرسمية فى قاعات البرلمانات أوفى قاعات اجتماعات مجالس الإدارات الرسمية. ومن الصعب أيضا الشعور بالرسمية فى غرفة جلوس شخص أوفى مطبخه، ولا سيما إذا دأبت القطة أو الأطفال على التجول حولك. والديكور والجو العام يؤثران فى الاجتماعات . والمستوى الذى يتوقعه المشاركون يختلف ، فإذا كانت الغرفة أبسط أو أفخم مما ينبغى، فسوف تطغى على فعاليات الاجتماع. وأفضل الغرف هى تلك التى تتوافق مع التوقعات بأكبر قدر ممكن.

والنوادى والجمعيات يمكن أن تواجه مشكلة استخدام بيوت الأعضاء. وفى حين أن ذلك ربما يكون أمرا لا مفر منه، فإنه يمكن أن يخلق ظروفا غير ملائمة، يكون الجميع حيالها أكثر تهذيبا من أن يشيروا إليها. أما استخدام الفصول المدرسية، فقد يخلق جوا يجبر فيه القائد ـطوعا أو كرهاـ على لعب دور المدرس. أما المشاركون المحشورون فى أثاث غير مريح، فسوف يشعرون بأنهم عادوا إلى الطفولة .

الحجم :

إن حجم الغرفة ينبغى أن يكون مناسبا. والمؤكد أنها لا ينبغى أن تكون أصغر من اللازم. وإذا كانت الغرفة أكبر من اللازم ، فمن المؤكد أن المشاركين سوف يتوزعون على المنطقة بكاملها، مالم نتمكن من منعهم من ذلك. وسوف تختار الأغلبية الصف الخلفى وسوف يمتعض الجميع من طلب التقدم إلى الأمام نحو مسرح الأحداث. وحتى إذا جلسوا معا، فإن القدرة على سماع الصوت والجو العام الذى تخلقه المساحة

الخالية سوف يعطيان إحساسا بالاكتئاب والفشل ربما يؤثر فى الاجتماع بأكمله. وربما نتمكن من إخفاء جزء من هذه المساحة، سواء باستخدام الفواصل المناسبة أو البراعة فى استخدام الأثاث، ويمكن كحل أخير تحديد منطقة العمل بترك الأنوار مطفأه فى ذلك الجزء من الغرفة الذى لسنا فى حاجة إليه.

الشكل :

لخدمة جميع الأغراض، يعتبر المستطيل هو أفضل الأشكال، مع عدم وجود عواميد أو عوائق أخرى. أما أحد أسوأ الأشكال فهو الطويل الرفيع. وعمل ترتيبات قابلة للتنفيذ فى مثل هذه الغرفة يكاد يكون مستحيلا.

الخدمات :

ينبغى أن تكون إضاءة الغرفة مناسبة. ومن المحزن أن الغرف ذات الإضاءة الطبيعية قد لا تكون اختيارا جيدا، لأن بعض الأشخاص لا يحبون انعكاس أشعة الشمس فى عيونهم أو سقوطها على ظهورهم.

وفعالية التدفئة أو التهوية أو تكييف الهواء يمكن أن تسهم بشكل كبير فى عقد اجتماعات فعالة، ولا سيما بعد الغداء. ينبغى أن يكون هناك ضبط داخلى لهذه الأجهزة، وأن تكون فعالة بنفس القدر فى جميع أجزاء الغرفة، وألا يصدر عنها أي صوت. كما ينبغى توفير مآخذ للتيار الكهربائي لأى أجهزة مطلوبة، ويفضل ألا يتطلب ذلك الحاجة إلى مد أسلاك وكوابل خطرة. وأفضل شىء هو ألا تكون النوافذ مصدرا لتيارات هواء أو لضوضاء غير ضرورية .

التحرر من الإزعاج :

إن أسباب الإزعاج أو صرف الانتباه يمكن أن تنشأ بسهولة. وبعض المشاركين لديهم استعداد أكبر من اللازم لكى يصرفوا انتباهم عن الاجتماع .

المكالمات الهاتفية :

إن وجود الهاتف فى غرفة اجتماعات نعمة ونقمة فى آن واحد. ومعظم الناس يزعمون أنه ليس ميزة، حيث قد يساء استخدام القدرة على الاتصال بالمشاركين فى حالات الطوارئ. ويمكن عادة استخدام ما يعادل الهاتف فى حالات الطوارئ الحقيقية عن طريق رسالة من أقرب هاتف. ولكن وجود خط خارجى وحيد قد يعد ميزة حيث يسمح بإحضار بيانات إضافية أو أشخاص إضافيين.

ومعظم هواتف المكاتب الحديثة مجهزة بوسائل لتحويل المكالمات، فإن لم تتوافر، يمكن أن يطلب من مأمورى الهاتف عدم توصيل المكالمات الهاتفية. ومع ذلك فإن من المستحيل قطع المكالمات الداخلية بغير فصل الهاتف.

الزوار :

إذا لم يكن هناك سكرتير لحراسة الباب، يمكن وضع لافتة تحذير لإبعاد الزوار.

الضوضاء :

إن الضوضاء الداخلية والخارجية ـ على حد سواء ـ يمكنها إفساد الاجتماعات . وقاعات الاجتماعات فى الفنادق تبدو وكأنها توضع قريبا من المطبخ، كذلك فإن ضوضاء الشارع أو أدوار المتاجر أو مناطق المكاتب التى تعج بالحركة قد أفسدت اجتماعات كثيرة. وقد دفع بكاء الأطفال وأصوات التمثيليات المذاعة فى التلفزيون فى الغرفة المجاورة بالعديد من لجان النوادى إلى حد الاستقالة.

النوافذ :

إن النوافذ وألواح الزجاج الداخلية يمكن أن تسبب مشكلات. ويمكن إفساد الاجتماعات عن طريق وسائل صرف الانتباه الصادرة عن الشارع أو المكتب، وهي غالبا أكثر إثارة من فعاليات الاجتماعات ذاتها.

الأثاث :

إن قاعات الاجتماعات المبهجة ـ ذات المستوى الجيد وغير المبالغ فيه من الإضاءة - والديكور المحترم والسجاد والستائر تعطى معظم الاجتماعات بداية جيدة. ولكن نوعية الأثاث ، ولا سيما المقاعد والطاولات وكيفية ترتيبها ، لها أهمية تثير الاستغراب .

المقاعد :

لابد لارتفاع المقاعد أن يكون متناسبا مع ارتفاع الطاولات. كما ينبغى أن تكون المقاعد مريحة، ولكن ليس أكثر مما ينبغى. فالاجتماع الذى يجلس أعضاؤه فى مقاعد مريحة سوف يتبنى وجهة نظر متراخية يمكن أن تكون سيئة بالنسبة للأعمال الأكثر إلحاحا والتى تتطلب حزما وحسما، ولا سيما بعد الغداء أو العشاء .

الطاولات :

يمكن أن تكون الطاولات ذات تأثير مادى ومعنوى على حد سواء.

والتأثير المادى :

هو ببساطة أن الطاولات عملية للغاية بالنسبة إلى المشاركين الذين يحملون أوراقا. وإذا كان الاجتماع يتطلب كما كبيرا من الأوراق، فمن الضرورى إيجاد مساحة كافية على الطاولة لكل واحد من المشاركين. فإذا تسنى ذلك بغير أن تكون أرجل الطاولات فى مواضع قريبة، فذلك أفضل.

ومن الناحية المعنوية :

يمكن أن تخلق الطاولات جو عمل رسميا . ولجنة النادى التى تجلس على مقاعد

مريحة سوف يكون تقيدها بالنقطة التى يدور حولها الموضوع بدرجة رسمية أصعب من تقيد المجموعة ذاتها التى تجلس حول طاولة. كما أن أعضاء اللجنة قد يشكلون خط دفاع يمكن للمشاركين الاحتماء خلفه والتصرف كنوع من البديل للمكتب وذلك بإيعاز الإحساس بالسلطة إلى من هم خلفهم .

والاجتماعات التى بلا طاولات لا تلائم عادة إلا المجموعات غير الرسمية وغير المنظمة التى لديها أوراق محدودة أو لا أوراق لديها على الإطلاق.

ترتيبات الغرفة :

إن أهمية ترتيبات الغرفة تنبع من عدة عوامل:

القدرة على السماع والرؤية :

باعتبارى مستشارا محليا، حضرت ذات مرة اجتماع لجنة اختيار لم أتمكن خلاله (إلى أن اعترضت على ذلك) من رؤية المرشح. وفى حين أن الاجتماعات التى تنظم بمثل هذا السوء محدودة للغاية، فإن الكثير منها يجعل من الصعب للغاية على الجميع أن يروا كل شيء.

وفى مناسبة أخرى، شاركت فى اجتماع حزب لاختيار مرشح برلمانى، وكانت القاعة المستخدمة تستوعب عدة مئات، ولكن الصف الأمامي من المقاعد كان وحده المشغول. ونتيجة لذلك، فإن الكلمات التى ألقاها معظم المرشحين امتصتها المقاعد الشاغرة، ووقع الاختيار (فعليا) على الشخص الوحيد الذى كان بالإمكان سماعه.

ومعدات تكبير الصوت الخطابية متاحة بشكل أعم الآن، حتى فى الغرف الصغيرة، ويمكنها المساعدة فى الظروف العديدة التى تكون درجة وضوح السمع فيها غير كافية.

المنزلة :

إن الترتيبات يمكن أن تضفى منزلة معينة، وبعض المقاعد يوحى بأنها فوق أو دون مستوى معين. والقرب من القائد يعطى إحساسا بالأهمية فى معظم الاجتماعات. والمقاعد التى فى الصف الأمامى قد تضفى الإحساس بالتميز. أما الذين يجلسون بالقرب من الباب، فقد يشعرون أنهم يفتقرون إلى الأهمية.

تركيز الانتباه :

إن ترتيب الأثاث سوف يؤثر بلا شك فى الاهتمام الموجه لمختلف أعضاء المجموعة. والانتباه يمكن أن يتركز إما على مجموعة مثل المجموعة الجالسة على المنصة أو على فرد واحد. ويمكن أن يتوزع بين أعضاء المجموعة، كما فى ترتيبات الموائد المستديرة والأشكال المفرغة.

والترتيب يمكن أن يجعل النقاش بين الأفراد صعبا أو يسيرا. فمن الصعب

الالتفات لمخاطبة شخص، ومن الأيسر مخاطبة شخص يجلس فى مواجهتك.

الجو :

يمكن أن تخلق الترتيبات جوا إيجابيا أو سلبيا بواسطة التماثل مع مواقف أخرى. فإذا وضع المشاركون فى فصل دراسى أو فى ترتيبات مشابهة للفصل الدراسى، فإنهم سوف يميلون إلى التصرف كما لو كانوا قد عادوا إلى الدراسة. وهناك ترتيبات أخرى قد تخلق جوا مشابها لجو المحكمة.

الخيارات :

فرق أحد الكتاب بين ٣٤ نوعا مختلفا من ترتيبات الأثاث الخاصة بالاجتماعات . فبعضها غير عادى بشكل متميز، وبعض الفروق تميل إلى أن تكون دقيقة. ولكن هناك بكل تأكيد أكثر مما يمكننا التفكير فيه. وتشمل الاختيارات التقليدية ما يلي:

* قاعات الاجتماعات الإدارية.
* أسلوب المسرح.
* فصول المدارس.
* حرف (U)مفتوح.
* قاعة التداول أو البرلمان.
* التفاوض.
* مائدة مستديرة.
* حلبة أو مسرح دائرى.
* الأسلوب الحر.

قاعة الاجتماعات الإدارية :

بالنسبة لهذا الترتيب، يجلس المشاركون حول طاولة، ويوحى الاسم بالجو السائد فى هذه الغرفة. فأفراد الاجتماع يشعرون بأنهم مجلس إدارة أو لجنة. والطاولة ينبغى أن تكون مساحتها كافية للأوراق والأكواب وربما للوحات الأسماء، بغير تكديس.

وهذا الترتيب يميل إلى رسمية قد تكون غير مطلوبة. وهناك أيضا عيوب إذا كان الاجتماع كبيرا، أى أكثر بكثير من ١٢ شخصا، حيث تصبح القدرة على الرؤية والسماع صعبة.

أسلوب المسرح :

بالنسبة لهذا الترتيب، توضع المقاعد فى صفوف فى مواجهة طاولة مرتفعة ، ربما تكون موضوعة على منصه. أما المشاركون، فلا يحصلون على طاولات. وهذا الترتيب يسمح باستغلال أقصى طاقة استيعاب ممكنة للغرفة، بشرط أن يكون شكلها مناسبا

ـ أي مربعة تقريبا ـ وليست طويلة أو رفيعة أكثر مما ينبغى.

أما العيوب، فهى عدم وجود تسهيلات لوضع أوراق المشاركين، ورسمية مجموعة المنصة، وصعوبة سماع الآخرين ورؤيتهم لك عندما تتحدث وأنت فى مستوى الأرض. ويمكن التغلب على هذه المشكلة الأخيرة عن طريق وضع طاولة أو حامل خاص للقراءة أو منصة للمتحدثين من مستوى الأرض. وفى الاجتماعات الكبيرة، قد تكون هناك حاجة إلى ميكروفونات متحركة، والأفضل أن تكون بدون أسلاك.

فصول المدارس :

في هذه الحالة، يتم ترتيب المقاعد فى صفوف مواجهة لطاولة مرتفعة كما فى المسارح، ولكن مع توفير مكاتب أو طاولات لجميع المشاركين، ويعطى ذلك الترتيب إحساس مجموعة العمل ، ويمكن أيضا استخدامه لملء الفراغ فى غرفة أكبر مما ينبغى.

حرف (U) المفتوح :

بالنسبة لهذا التنظيم، توضع المقاعد خلف طاولات مرتبة، كما يوحى الاسم، فى شكل حرف (U) مفرغ مع وضع طاولة مرتفعة بالقرب من الطرف المفرغ. وهذا التنظيم مثالي لمجموعة مشاركة. وكثيرا ما يستخدم هذا التنظيم فى الدورات التدريبية.

وكما هو الحال بالنسبة لترتيبات قاعات الاجتماعات الإدارية، فإن هذا التنظيم غير ملائم للاجتماعات الكبيرة، فأقصى عدد للأشخاص فيه هو حوالى ١٦. والارتباط الذهنى بوضع التدريب قد يميل آلآن إلى أن يصبح قويا وغير ملائم أكثر مما ينبغى لبعض الاجتماعات .

قاعة التداول أو البرلمان :

بالنسبة لهذا التنظيم، توضع المقاعد فى مجموعتين تواجه إحداهما الأخرى، ويكون القائد فى أحد طرفى المساحة الفاصلة بينهما. ويوحى ذلك بوجود حزبين أو طرفين متعارضين، وربما تكون له قيمة فى النطاق الخاص بالجدل حول اقتراح محدد.

التفاوض :

فى اجتماعات التفاوض، يجلس الطرفان تقليديا أحدهما فى مواجهة الآخر على جانبى الطاولة ، ويجلس كل قائد فى مواجهة القائد الآخر فى منتصف الجانب الذى يخصه. وهذا التنظيم يسهل الحديث (عبر الطاولة) ، ولكنه يميل إلى تقوية الإحساس بالمعارضة. ويحاول المفاوضون أحيانا الحد من ذلك عن طريق استخدام تنظيم المائدة المستديرة.

المائدة المستديرة :

بالنسبة لهذا التنظيم، يتم ترتيب المشاركين حول دائرة، وهذا يجعل القدرة على السماع ممتازة، ويجعل المشاركون يشعرون بأنهم متساوون .

وبغير طاولة، فإن لغة الجسم ربما تكون مهمة بشكل غير عادى، والانكشاف المستمر للجميع أمام الجميع لابد أن يغذى التوتر. ووجود طاولة كبيرة سوف يسهم فى الحد من هذا التوتر وهذا الانكشاف. وهذا الترتيب يمكن تجرتبه من عدة نواح، وقد وجده الملك آرثر فعالا.

حلبة أو مسرح دائرى :

هذا ترتيب دائرى للجلوس، مع وجود مجموعة المنصة أو القائد أو المتحدث فى الوسط. وهو يفيد فى الاجتماعات الكبيرة عندما يكون الهدف هو التركيز بشكل قوى على المتحدث وعلى عدم التشجيع على المشاركة.

الاسلوب الحر:

إن الاجتماع الذى يتاح للمشاركين فيه حرية الجلوس بالترتيب الذى يفضلونه قد يكون ملائما ، عندما يكون أقصى قدر من عدم الرسمية هو الهدف، وأيضا بالنسبة للاجتماعات التى بلا قائد.

مجموعة المنصة :

بالنسبة لمعظم الترتيبات، قد يكون من الضروري تحديد وجود مجموعة (المنصة)أو قائد فقط. وحجم ووظيفة المجموعة _ إن وجدت _ سوف يكونان عاملين لهما أهميتهما فى اختيار ترتيب الغرفة.

ومجموعة المنصة ليست فى حاجة إلى منصة ، وإنما إلى مجرد طاولة توضع بشكل منفصل فى مقدمة مكان الاجتماع. وفى حالة وجود منصة فعلا، فإن تأثير اختلاف مستوى ارتفاع الأرضية سوف يعمق الأثر. وفى حالة جلوس بعض أعضاء الاجتماع على منصة مواجهة للباقين، سوف تكون تلك المجموعة مسموعة ومرئية أكثر. كما سوف يجعل ذلك عروضهم والتبادل بينهم وبين الآخرين أكثر سهولة، ولكنه سوف يجعل النقاش بين الأعضاء الباقين أكثر صعوبة.

ولا يوجد شىء سحرى مرتبط بمجموعة المنصة. ولكن بعض المسئولين أو المديرين يحبون التميز الذى تضفيه على أعضائها. ومن الناحية الأخرى، فإنها تخلق مواجهـــــة بين (هم) و(نحن)، وجوا أكثر رسمية. وإذا كان الهدف هو عدم الرسمية والمشاركة، ينبغى تجنب هذا الترتيب.

اللـــــوازم:

بالنسبة للجميع : إن كافة الاجتماعات المعد لها مسبقا ينبغى أن توفر ما يلى لكل

مشارك :

* أقلام رصاص أو أقلام حبر جاف
* دفاتر لتدوين الملاحظات
* دوارق من المياه العذبة (أو زجاجات مياه صحة) وأكوابا.

وتقدم أحيانا الحلويات. وحلوى النعناع هى النوع الأكثر قبولا بشكل عام. أما السجائر، فلا تقدم الآن عادة، إلا فى اجتماعات تجارة التبغ.

بالنسبة للرئيس: :

سوف يحتاج الرئيس إلى نفس وسائل الراحة المعدة للآخرين، بجانب طاولة قراءة إذا توافرت، وإلى مطرقة إذا كان الاجتماع رسميا .

بالنسبة للمتحدثين: :

إذا كان الاجتماع كبيرا أو القدرة على السماع سيئة، فإن مكبرات الصوت تكون مفيدة. وبعض المتحدثين يرفضونها من حيث المبدأ ولكن معظمهم يمتنون لوجودها. وهذه المكبرات ينبغى ضبطها بشكل صحيح، واختبارها قبل الاجتماع ينصح به. وينبغى أيضا توفير عدد كاف من الميكروفونات، ووضعها فى الأماكن الصحيحة. وإذا كانت هناك خطبة أو كلمة مطولة، ينبغى للمتحدث أن يكون مزودا بميكروفون يوضع فى : باقة السترة أو ربطة العنق أو حول العنق. وهذه هي الطريقة الوحيدة لسماعه بشكل صحيح فى أثناء تجوله أو تحوله فى اتجاه الشاشه أو الرئيس أو فى أثناء نظره إلى ملاحظاته.

والمتحدثون من مستوى الأرض فى الاجتماعات الكبيرة ينبغى أن تتوافر لهم تسهيلات الميكروفونات المتحركة (الأفضل أن تكون لاسلكية) وعدد كاف من المضيفين لإيصال الميكروفونات إلى جميع أجزاء القاعة بغير انتظار طويل ومحرج .

والبديل هو طاولة قراءة يمكن وضعها إما فى مواجهة المنصة وإما ـ وهو أمر معتاد أكثر ـ أمام جمهور الحضور. وفى حالة استخدام ذلك، من الضرورى بالنسبة للرئيس أن ينبه ليس فقط المتحدث التالي الذى ينوى دعوته، وإنما أيضا المتحدث الذى يليه. وطاولات القراءة الخاصة بالمتحدثين والمجهزة تماما سوف تكون بها أضواء تحذيرية للمتحدث وللحضور تشير إلى الوقت المتبقى أمام المتحدث (إن وجد).

لوحات الاسمـــــاء :

تفيد لوحات أسماء المشاركين فى الاجتماعات الصغيرة، مالم يكن الجميع يعرفون بعضهم البعض جيدا.

وإذا كان القائد يرغب فى ترتيب طريقة الجلوس، يمكن وضع اللوحات بجانب المقاعد المناسبة ، أو وضعها على طاولة بجانب الباب ، أو فى المكان الذى يوقع فيه

المشاركون لدى دخولهم إلى القاعة.

وإذا كان القائد لايعرف الأسماء الأولى للأشخاص ولكنه يرغب فى استخدامها، يمكن تأمين لوحات مغفلة من الكتابة مع أقلام (ماركر) ودعوة المشاركين إلى كتابة أسمائهم عليها.

وبالنسبة لعدد كبير من تنظيمات الغرف، بما فى ذلك حرف (U) المفرغ وقاعات اجتماعات اللجان والمجالس، من المفيد كتابة الأسماء على جانبى اللوحة بحيث يمكن قراءتها من كافة أجزاء الغرفة.

وفى الاجتماعات الأكبر، يمكن للمشاركين تثبيت (بطاقة) وينبغى لهم دائما تعريف أنفسهم (باختصار شديد) أو التعريف بهم قبل التحدث .

الوسائل البصرية المساعدة :

إن تقليد استخدام الوسائل البصرية المساعدة فى مواقف مثل المناسبات التدريبية راسخ تماما. ولكن استخدام هذه الوسائل فى اجتماعات مجالس الإدارات مثلا لايزال عليه أن يتطور. ولكن الجميع سوف يستفيدون من استخدام أكثر من قناة اتصال واحدة، ولا يوجد شيء غير ملائم بالنسبة لاجتماع يستخدم الوسائل البصرية المساعدة المناسبة .

كلمتا تحذير:

البساطة : إن الذين يكسبون عيشهم من بيع الوسائل البصرية المساعدة يميلون بشكل طبيعى إلى بيع الأكثر تعقيدا والأعلى تكلفة ، ولكن هناك الكثير مما يمكن قوله، وخاصة بالنسبة للاجتماعات الصغيرة والمتوسطة الحجم، عن استخدام الوسائل الأكثر بساطة والأقل ثمنا CHEAPEST AIDS . فالوسائل المعقدة تميل إلى أن تتلف أثناء نقلها وإلى ألا تلائم غرفا معينة وإلى التعطل. وإذا كانت تعمل، فالأرجح أنها سوف تجذب الآنتباه إليها هي وتصرفه عن المتحدث وعن الرسالة التى يريد إيصالها. كما أن استخدامها أقل مرونة من الوسائل المبسطة.

مهارة الاستخدام :

حتى الوسائل الأكثر بساطة يمكنها إفساد عرض من العروض إذا أسيء استخدامها. والاهتمام _ وإذا أمكن التدريب على استخدام وسيلة معينة لا نعرفها_ سوف يكون له دائما فائدته. وفيما يلي الوسائل الشائعة والمفيدة :

حامل الخرائط والاشكال البيانية :

قد لا ينبغى لأى اجتماع يضم ٤٠ مشاركا أو نحو ذلك أن يعقد بغير حامل للخرائط وأشكال البيانية وأقلام (ماركر) توضع فى مكان يستطيع الجميع رؤيته. ويمكن استخدام ذلك للسيطرة على الاجتماع عن طريق عرض قائمة الأهداف وجدول

الأعمال المتفق عليهما. ، وأيضا استخدامه لتحديد مسار النقاش. وعن طريق وضع بكرة شريط لاصق فى علبة الأدوات، يمكن نزع أوراق من الدفاتر ولصقها على الحوائط أو الأبواب أو الأجزاء الناتئة الأخرى. والاجتماع النشط يمكن أن يغطى كل مساحة متاحة بهذه الكيفية، ومن ثم يتيح للمشاركين النظر إلى ما ناقشوه وقرروه ورفضوه وتجنب التكرار. ويمكن بعد ذلك نزع الأوراق وعرضها فى اجتماعات أخرى أو استخدامها من قبل الأفراد. ولكن ينبغى لمن يستخدمون هذه التقنية أن يحذروا من إثارة استياء مديرى الفنادق أو من تلقى فواتير التعويض عن قيمة ورق الحائط التالف.

أما الألواح (السبورة) البيضاء، فلا يبدو أنها تؤدى الغرض على الإطلاق. فمن ناحية، يتعذر لفها ونقلها من مكان لآخر. ومن ناحية أخرى، يتعذر عادة العثور على الممحاة اللازمة وإن وجدت لا تعمل بشكل جيد. أما الألواح السوداء، فإنها تثير الغبار وتؤدى إلى اتساخ الملابس.

أجهزة العرض (البروجكتور) فوق الرأسية :

إن لأجهزة العرض (البروجكتور) فوق الرأسية واللوحات البصرية الخاصة بالعروض مكانها فى بعض الاجتماعات. وإذا كان هناك عرض رسمى مدرج على جدول الأعمال، فسوف يستفيد صاحب العرض جيدا من استخدامها. والأفضل أن يكون ذلك بالاستعانة بلوحات مجهزة. واللوحات المفضضة الخالية من الكتابة وأقلام الماركر المناسبة سوف تمكن المتحدثين الذين لم يعدوا أى شىء مسبقا من توضيح وجهات نظرهم.

وتماما مثل حوامل الخرائط والأشكال البيانية، فإن البروجكتورات فوق الرأسية غير ملائمة للاجتماعات الكبيرة للغاية، برغم أن سهولة عرض صور مكبرة تعطى فعلا مرونة أكبر.

جهاز عرض الشرائح (السلايدز) مقاس ٣٥ مم :

هذا الجهاز يفيد فى العروض التى تتكرر كثيرا ، وفى الاجتماعات الكبيرة للغاية، ولكنه أقل فائدة بالنسبة للاجتماعات العادية حيث يمكن أن يكون مربكا وغير مرن. والترتيبات المعقدة التى تنطوى على استخدام عدد من آلات العرض التى يتم التحكم فيها بواسطة الشرائط، مع استخدام تقنية الإضاءة التبادلية والتعليق على العرض، يمكن أن تكون مؤثرة إلى حد كبير، وقد تكون ملائمة لعروض المبيعات والعروض الإعلامية. أما عيوبها، فهي أهمية التركيب والتشغيل الصحيح اللذين قد يتطلبان خدمات فنى متخصص، وتكلفة العرض، ومدى صرفها للتحكم والاهتمام بعيدا عن المتحدث .

شرائط الفيديو :

إن شرائط الفيديو يمكن أن تكون مفيدة فى عروض الاجتماعات من كافة الأحجام، شريطة توافر أجهزة مناسبة. ومزايا هذه الشرائط وعيوبها تتشابه . مع تلك الخاصة بعروض السلايدز المتعددة، أى التى تستخدم أكثر من جهاز (بروجكتور) واحد.

قائمة مراجعة العمل :

(١) اختر غرفة الاجتماعات بعناية، وإذا أمكن، ينبغى توافر ما يلى فى هذه الغرفة:

* الحجم المناسب.
* الشكل المعقول.
* أن تكون على أرض محايدة.
* أن يكون ديكورها مبهجا وملائما.
* أن تتم خدمتها بالشكل المطلوب والكافى.
* أن تكون تدفئتها وتهويتها مناسبتين .
* أن تكون متحررة بقدر الإمكان من مصادر الإزعاج وصرف الانتباه، كالهواتف. والزوار والضوضاء ومصادر صرف الانتباه البصرية.
* أن يكون أثاثها ملائما .

(٢) رتب الأثاث بحيث يوفر الجو المطلوب ، ويمكن الجميع من الرؤية والسماع والمشاركة .

(٣) تأكد من توافر اللوازم والمعدات الضرورية، بما فى ذلك :

* أوراق وأقلام وماء للشرب وأكواب .
* طاولة قراءة للرئيس والمتحدثين (إذا كانت هناك عروض أكثر رسمية).
* الميكروفونات ومعدات تكبير الصوت الأخرى للجميع (إذا كان حجم الغرفة أو وضع الصوت يتطلب ذلك) .
* لوحات لوضع أسماء المشاركين (مالم يكونوا يعرفون بعضهم البعض).

(٤) توفير الوسائل البصرية المساعدة الملائمة لحجم وطبيعة الاجتماع، ولاسيما حامل الخرائط والأشكال البيانية الخالية من الكتابة وأجهزة العرض فوق الرأسية.

(٥) تأكد من عمل كافة الوسائل البصرية المساعدة قبل أن يتجمع المشاركون فى الاجتماع.

بدايات للأفكار :

(١) هل حضرت اجتماعا أفسدته عوامل مادية بشكل خطير؟ إذا كان الجواب،

بالإيجاب، ما هو الخطأ الذى حدث ؟

(٢) هل تعقد اجتماعات فى مكتبك أو فى منزلك ؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، مامدى نجاح هذا النوع من الاجتماعات ؟. وكيف يمكن تحسينه ؟

(٣) ما هي ترتيبات الأثاث التى تستخدمها فى اجتماعاتك ؟ هل فكرت فى تغييرها ؟. وهل هناك ترتيبات بديلة يمكن أن تجعلها أكثر فعالية ؟

(٤) هل تستخدم وسائل بصرية مساعدة فى اجتماعاتك ؟ إذا كان الجواب بالنفى، لم لا؟ وهل ترى أن هناك مزايا لاستخدامها ؟.

المراجع (١)

.LESLIE E THIS, THE SMALL MEETING PLANNER, GULF
PUBLISHING COMPANY, HOUSTON, 1972

الفصل الثالث
كيف تعمل المجموعات

إن المجموعات يمكن أن يكون لها سلوكيات متطرفة. وحتى تؤدى المجموعات عملها على نحو فعال، لابدلها من أهداف واضحة وقابلة للتحقيق ، وهيكل جماعى موحد، وقيادة واضحة يتقبلها الجميع. أما القائد، فينبغى أن يكون لديه تصور واضح ولايتحمل دوره اللبس ـ سواء أكان حكما أم "كابتن" فريق ، وأن يجعل استراتيجيته معلومة للمجموعة. كما ينبغى له معرفة اللاعبين الذين يقودهم، واستغلال نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف فيهم. الاجتماعات ينبغى أن تكون لها قواعد ملائمة يلتزم بها الجميع. والقائد ينبغى له أن يكون مدركا للنزعات السلبية والتدميرية التى تنشأ فى داخل المجموعات، وأن يفعل ما فى وسعه لتحاشيها.

المجموعات :

إن الاجتماعات عبارة عن مجموعات، والمجموعات تتصرف على نحو يمكن أن يكون غريبا وغير خاضع للتنبؤات. وحتى نحصل على أفضل شىء ممكن من الاجتماعات، فإننا فى حاجة إلى معرفة كيفية عملها. وسلوك المجموعات ،، مثل سلوك الأفراد تماما، غالبا ما يكون غير منطقى، وقد يكون مخيفا.

الفوضوية :

إن العنف الفوضوى والفزع والهستيريا الجماعية والحماس الإحيائى المتطرف ليست إلا أمثلة واضحة على ذلك. فالأشخاص المحتشدون يمكن أن يقدموا على أشياء لا يحلمون هم بالإقدام عليها فرادى . كما أن ردود الأفعال المتطرفة تكون مغالى فيها. والانفعالات يمكن أن تسرى فى المجموعة سريان التيار الكهربائى فى الأسلاك، محدثة بذلك قوى أكبر.

وتغيرات الشخصية يمكن أن تؤثر فى التفكير والسلوك بعد أن تتفرق المجموعة، ويمكن حتى أن تتحول إلى صفات دائمة .

الخيوط المتشابكة :

من المثير والمفيد فى آن واحد ملاحظة تشابك وتعقد العلاقات اللذين ينشآن فى أي اجتماع. فيمكننا الإنصات بعناية إلى ما يقال وما لم يقل بالضبط، وكيفية ارتباط ذلك بمساهمات المتحدثين. ويمكننا استنباط أشياء من ردود الأفعال المرتسمة على الوجوه أو من تلاقى العيون أو غير ذلك مما يعد لغة للأجسام. وعن طريق تجميع هذه الانطباعات وغيرها، يمكننا أن نعلم الكثير عن طبيعة وعمل المجموعة، ومدى

تكرر عملها الجماعى وحسن أداء هذا العمل، ومن هم الأشخاص الذين يتمتعون بالاحترام وأسباب احترامهم، وعن أولئك الذين يعد تأثيرهم أو نفوذهم ضعيفا. وأعماق التفاعل هذا هى التى تستمد أو لا تستمد منها المجموعات قوتها.

الاجتماعات هي مباراة رياضية :

إن الفرق الرياضية هى أحد أشكال المجموعات. والسلوك فى مباريات الفرق يشترك مع سلوك الاجتماعات فى أشياء كثيرة.

وكما أن الفريق أكثر بكثير من مجموع اللاعبين فيه، فإن المجموعة أكثر بكثير من تجمع أفراد لاتربطهم بعضهم ببعض علاقة. ومثل مباريات كرة القدم، فإن الاجتماعات فيها أيضا ضربة البداية وأخذ الكرة من الخصم وتمرير الكرة للاعبين الآخرين وضربها ضربات سريعة ومتلاحقة وتسجيل الأهداف والمعارك بين اللاعبين والطرد. كما أن سهولة المناقشة مماثلة لنمط اللعب حول الكرة. والمشاركون فى الاجتماعات يمكن أن ينظر إليهم على أنهم لاعبون كلاعبى خط الوسط والجناح والظهير و"الكابتن" ، وأيضا كرجل الخط أو الحكم. وفى الاجتماعات ، يمكننا تحديد ما يلى على الفور :

* الأهداف .
* الفرق .
* القيادة .
* الإستراتيجية .
* الحافـــــز .
* إخلاص الفريق .
* خصائص اللاعبين .
* القواعد.

الأهـــــداف :

إن الجزء الأكبر من السلوك الإنساني موجه نحو تحقيق الأهداف. فنحن نفعل الشيء لمحاولة بلوغ نتيجة مرغوبة. وأكثر شيء ينطبق على السلوك الجماعى هو أنه موجه بشكل أقوى من السلوك الفردى نحو تحقيق الأهداف. والمجموعات التى لا يمكنها رؤية الأهداف بوضوح تميل إلى أن تتفرق .

وتحديد الأهداف يكون أيسر فى الاجتماعات المنظمة، حيث يتم طرح مقترحات لابد من الموافقة عليها أو تعديلها أو إسقاطها، وبيانات وتقارير لابد من اعتمادها أو رفضها.

ومعظم الاجتماعات غير المنظمة ليس لها مثل هذه الأهداف الواضحة. فإنها قد

تقضى وقتا فى مناقشة الموضوعات، مع حصر اللعب فى مكان معين من الملعب، ولكن المرمى قد يتم تحريكه باستمرار أو إقامته عشوائيا، وقد يكون ببساطة غير موجود. ولعب مباراة كرة قدم لها جداولها فى مثل هذه الظروف لن يكون يسيرا.

الفـــــــرق :

الفرق الرسمية :

فى هذه الحالة أيضا، نجد أن تحديد الفرق فى الاجتماعات المنظمة أيسر منه فى الاجتماعات غير المنظمة. وفى البرلمان أو قاعة المجلس أو المحكمة أو قاعة التداول وأيضا على مائدة المفاوضات، هناك أطراف أو فرق محددة بوضوح.

وترتيبات الجلوس يمكن أن تبرز وتوضح هذه الفرق. فالفرق المناقشة قد تجلس فى مواجهة بعضها البعض، إما على جانبى طاولة وإما بمحاذاة جانبين من الغرفة. وأوضح الأمثلة على ذلك قاعة المحكمة ، حيث يوجد مقعد القاضى وقفص الاتهام ومقاعد المحلفين ومكان مخصص للادعاء، والدفاع، ومسئولو المحكمة، والجمهور.

وفى مثل هذه الاجتماعات، يعرف كل فريق وظيفته، ويسعى إلى تحريك النقاش نحو نتيجة معينة، مع التصدى لجهود الفريق الآخر. وفى بريطانيا، ربما أكثر من الدول الأخرى، نشعر بارتياح أكبر عندما تكون الترتيبات بين طرفين متخاصمين. أما إمكانية وجود أكثر من وجهتى نظر حول أى موضوع، ناهيك عن مساحات رمادية لا نهائية، فيبدو أنه من الصعب علينا تقبله بدرجة أكثر فى أجزاء كثيرة أخرى من العالم. والاجتماعات المنظمة لا تضم فى جميع الأوقات فريقين معلومين بوضوح. ففى الاجتماعات الرسمية (كمجالس الإدارات مثلا أو الاجتماعات السنوية العمومية)، قد لا تكون هناك أطراف محددة بوضوح .

والاجتماعات غير المنظمة قد تضم فرقا مثل ممثلى إدارتين أو أكثر فى إحدى الشركات مثلا. ولكن احتمالات أن تكون لها فرق محددة أقل بكثير، وهذا أمر ربما يتحول بعد ذلك إلى مصدر للمشكلات.

الانتمـــــــاء :

قد تظهر المشكلات لأن كل شخص تقريبا يشعر بحاجة قوية إلى أن يكون عضوا فى فريق ، فنحن نكره أن نكون وحدنا. ويصف علماء الاجتماع ذلك بالحاجة إلى الانتماء. فإذا لم تكن هناك فرق موجودة بالفعل، فسوف يكون هناك ميل إلى تشكيلها _ لإقامة الانتماءات _ أثناء سير الاجتماع.

والشىء المثالى أن ينتهى الاجتماع فى شكل فريق كبير موحد وسعيد يلعب جميع أفراده نفس اللعبة. ولكن جعل ذلك يحدث هو إحدى المهارات الأكثر تطلبا لإدارة الاجتماعات، ليس فقط بالنسبة للقائد الرسمى، ولكن أيضا بالنسبة لكل مشارك.

مبدأ اليقين :

إن تكوين التحالفات سوف يتم بشكل شبه دائم عن طريق الاستقطاب، أى عن طريق تبنى وجهات نظر متعارضة وراسخة عن أي مسألة مطروحة للنقاش. وقد ذكر عالم النفس د. آر . اتش ثوليس أنه : عندما تكون هناك بين مجموعة من الأشخاص مؤثرات تعمل فى اتجاه قبول ورفض اعتقاد معين فى وقت واحد، فإن النتيجة ليست هي جعل الأغلبية تتبنى درجة اقتناع ضعيفة، ولكن جعل البعض يتبنون هذا الاعتقاد بدرجة قوية من الاقتناع، مع رفض البعض الآخر له أيضا بدرجة قوية من الاقتناع. (١)

إننا لا نحب عدم اليقين أو الظلال الرمادية، ونسعى ـ لدى طرح أي مسألة للنقاش ـ إلى التوصل إلى رؤية واضحة يمكننا قبولها بالكامل أو رفضها تماما.

عامل الكراهية:

من الأمور المؤسفة بالنسبة للمناقشات التى نسعى إلى أن تكون فعالة أننا جميعا نحب أن نكره. والتحالفات تقوى بكراهية الطرف الآخر أكثر مما تقوى بحب الطرف الذى ننتمى إليه. وأسوأ ما يمكن أن يحدث هو أن يكون تشكيل الأحزاب أو الفرق نوعا من الحرب ، وهى عملية يمكن أن تكون مدمرة تماما.

نضج الفريق:

إن الكيفية التى تعمل بها أي مجموعة ـ سواء كانت فريقا لكرة القدم أم اجتماعا ـ تتوقف على نضج هذه المجموعة، أى على المدى الذى يمكن أن تصل إليه أثناء اللعب الجماعى . الاجتماعات أو الفرق غير الناضجة تفتقر إلى الإحساس بسواطن القوة والضعف فى أفراد المجموعة أو الفريق وباهتماماتهم ، وفى هذه الحالة تكون التحالفات أو الكراهية التى تنشأ محدودة. كما أن استجابات هؤلاء الأشخاص للضغوط والأحداث تكون أقل خضوعا للتنبؤ. أما استيعاب القادمين الجدد، فيكون أكثر سهولة.

القيـــــــادة :

أي نوع من القيادة ؟

إن أي لعبة جماعية منظمة تحتاج إلى نوعين من القيادة، هما "كابتن" الفريق والحكم. كما أن الاجتماعات فى حاجة أيضا إلى هذين النوعين من القيادة.

الحـــــــكم :

ينبغى للحكم أن يكون مسيطرا على اللعبة بأكملها، وأن يعرف القواعد ويطبقها وأن يتأكد من اتخاذ الترتيبات الإدارية بالشكل المناسب.

وفى هذه الحالة، قد تكون الاجتماعات المنظمة أفضل من الاجتماعات غير

المنظمة. ومجلس العموم لديه متحدث باسمه يمكن أن نصف وظيفته (مع كامل احترامي لمنصبه الرفيع) بأنها وظيفة الحكم. وهى مختلفة تماما عن وظيفة زعيم الحزب، وينبغى أن تظل كذلك مهما كان. ومن الأشخاص الذين تتماثل أدوارهم مع أدوار الحكام القضاة فى المحاكم ورؤساء الجمعيات.

الكابتن:

تتمثل وظيفة الكابتن فى توجيه فريقه وتقديم المشورة له وإيجاد الحافز لديه، وأيضا فى اتخاذ القرار حول التكتيكات أثناء سير اللعب ، والعمل على تنفيذها. والكابتن ـ سواء فى الفرق أو الاجتماعات ـ ينبغى أن يحرص على معرفة مهارات جميع لاعبيه وأفضل مساهمة يمكنهم تقديمها. وإذا كان بإمكانه اختيار فريقه، فسوف تكون له ميزة كبرى . والكابتن أو قائد الاجتماع الذى ليس فى إمكانه الاختيار سوف يواجه مشكلات.

وزعماء الأحزاب، وقادة الادعاء والدفاع، ومؤيدو ومعارضو الاقتراحات جميعهم يلعبون دور الكابتن. فى الاجتماعات الأقل رسمية، تكون الأدوار متداخلة بشكل أكبر. والرئيس يمكن أن يكون ممزقا بين دور الحكم ودور الكابتن، وقد يطلب إليه أداء الوظيفتين فى وقت واحد. فإذا كان يتمتع بسلطة تنظيمية مثلا، كمدير الإدارة التى تعقد الاجتماع، فإن الصعوبة ربما تكون أكبر.

قيادة رسمية أم غير رسمية :

إن المجموعات فى حاجة إلى قادة، وتلك التى ليس لديها قائد سوف تسعى إلى أن يكون لها قائد. ولكن كل واحد منا يفضل بحكم طبيعته إما أن تكون له القيادة وإما أن يقوده آخرون. وعملية تأكيد أو قبول الزعامة أثناء الاجتماع يمكن أن تكون معقدة أو مدمرة فى بعض الأحيان.

القائد المفروض: :

هناك اجتماعات كثيرة تفرض عليها قيادة معينة. والقائد يلعب دوره نظرا لمركزه خارج المجموعة؛ فقد يكون مدير الإدارة أو الشركة، أو شاغل منصب معين فى النادى . ولكن ذلك لا يحل بالضرورة مشكلة القيادة.

وبعض الاجتماعات قد تكون لها حرية اختيار قائدها، سواء عن طريق الانتخاب الرسمي أو غير الرسمي . ومثل هذه المجموعات سوف تتاح لها أيضا الفرصة لتغيير القائد إذا أرادت ذلك، برغم أن هذا الأمر يكون عادة محرجا وصعبا فى آن واحد، ويحدث فى مرات غير متكررة فقط. ولذلك، فإذا ارتكبت هذه المجموعات خطأ فى الاختيار، فإن وضعها لن يكون مختلفا كثيرا عن وضع المجموعة ذات القيادة المفروضة.

القائد غير الرسمي :

أيا كان منبع ذلك، فإن دور القائد الرسمي قد لا يكون مقبولا، أو قد يقبل جزئيا فقط، من قبل المجموعة. في أثناء البحث عن الانتماء واستقطاب وجهات النظر الذين أشرنا إليهما سابقا، نجد أن المجال مفتوح تماما لظهور القادة غير الرسميين. والمجموعات قد تجد أن لديها قائدا رسميا وآخر غير رسمي في الوقت نفسه. فإذا كسب القائد غير الرسمي سلطة أكبر من القائد الرسمي ، فإن تحكم الأخير في الاجتماع سوف يكون عسيرا أو مستحيلا.

ويحدث في بعض الأحيان أن يصبح الموقف أكثر تعقيدا، مع قبول بعض المشاركين كقادة بوسائل معينة (باعتبارهم الأكثر خبرة بمجال معين مثلا) ، ولكن مع تبعيتهم لقائد آخر غير رسمي من نواح أخرى (أزمة قيادة ربما). وفي مثل هذه الأحوال، من الأفضل للقائد الرسمي أن يذهب إلى بيته.

ولكن ـ وهو ما يحدث أحيانا ـ إذا كان هناك اثنان أو أكثر من المشاركين يسعون إلى الظفر بالقيادة، فإن المعركة التي سوف تنشب تبعا لذلك سوف يترتب عليها أضرار كبيرة ، وسوف تضعف بلا شك فعالية المجموعة.

الإستراتيجية :

إن وظيفة كل كابتن هي وضع الاستراتيجية التي سوف يلعب فريقه بموجبها. فإذا فشل، فعلى اللاعبين أن يضعوا إستراتيجيتهم بأنفسهم. في مثل هذه الحالة، سوف تكون فرصة التنسيق بين أعضاء الفريق ضئيلة، وسوف يجد اللاعبون صعوبة في العمل معا، وقد يكون لبعضهم أهدافهم الخاصة. وأسوأ ما يمكن أن يحدث هو أن النزاعات الشخصية قد تطفو على السطح أو قد ينشب شجار ويتعين في هذه الحالة طرد اللاعبين.

وفي الاجتماعات، تقع على كل من القادة الذين يلعبون دور الحكم وأولئك الذين يلعبون دور الكابتن مسئولية التعبير عن المجرى الذي ينبغي أن تسير فيه الأمور ـ كل حسب اعتقاده ـ وضمن نطاق سلطته. وينبغي للرئيس أن يوضح المجال المزمع أن تغطيه الفعاليات ، وتسلسل ذلك والجدول الزمني . وزعماء أي أحزاب أو مجموعات أو طوائف ينبغي لهم مناقشة إستراتيجيتهم مع الأفراد مسبقا (الاجتماع قبل الاجتماع)، وفرض الضوابط اللازمة للتأكد من تنفيذ الخطة.

الحافـــــز :

حتي يمكن أن يلعب الفريق جيدا، ينبغي أن يكون لديه الحافز للعب كفريق. كذلك ينبغي للاعبين أن يكون لديهم الحافز اللازم كأفراد.

الحافز لدى الفريق: :

كما ذكرنا سابقا، المجموعات تكون متعطشة للأهداف أكثر من تعطش الأفراد. ولاعبو المباريات يعرفون على الأقل تماما ما يهدفون إليه. وعلى وجه العموم، فإن مشكلاتهم لا تبدأ إلا عندما يبدو أن لا فرصة هناك لتحقيق هذا الهدف، أى إذا كان الفريق يبدو في وضع غير متفوق.

والمشاركون فى الاجتماعات قد يواجهون هذه المشكلة أيضا، ولكن ليس بشكل متكرر. كما أن المجموعات قد تدرك في بعض الأحيان أنها تحارب مشكلة أكبر مما يمكنها مواجهته.

والأكثر شيوعا من ذلك هى الصعوبة التى يستشعرها المشاركون فى الاجتماعات الذين لا يعرفون فعلا الأشياء التى يمكن أن تعتبر أهدافا، وما يسعى الاجتماع إلى تحقيقه. فى مثل هذا الموقف، تكون الفرصة ضعيفة أمام إيجاد الحافز بشكل فعال، قد تتجزأ المجموعة وتنحل.

إيجاد الحافز الفردى :

قد يبدو الفريق وكأنه يلعب جيدا، ولكن جهوده الهجومية قد تتحطم على يد حارس المرمى العابس الوجه المتجهم . والأفراد فى حاجة إلى دوافع خاصة بهم، وربما تكون مختلفة عن دوافع الفريق ككل .

وبعض الأعضاء فى أى فريق أو اجتماع قد لا يرغبون أن يكونوا فيه. قد يشعر بعضهم أنه يفتقر إلى المهارة أو المعرفة اللازمة للإسهام فى الفعاليات .

وحتى الذين كانوا متحمسين فى البداية قد يفقدون الحافز، وقد يشعرون أن مساهمتهم ليس لها قيمة، أو أنهم يلعبون فى المجموعة الخطأ (سواء كانت أعلى أم أدنى مما ينبغى). وقد يشعرون بأن لا أحد يمرر لهم الكرة. وقد تصيبهم الأنانية أو الإحباط أو التعب.

والحاجة الملحة للتغلب على المشكلات واستغلال طاقة الأهداف لابد لها من تنشيط وتغذية مستمرة، إذا أرادت المجموعة أن تظل فعالة. وأيا كانت المشكلة، فلابد من وجود قائد بإمكانه استخلاص الأفضل من كل شخص.

إخلاص الفريق :

إن كل نوع من المجموعات يعمل بشكل أفضل إذا تمكن من اكتساب الإحساس بالهوية والاعتزاز بالنفس. ومساعدة هذا التطور على الحدوث هي إحدى مهارات القائد الناجح برغم أن هناك وسائل عديدة لعمل ذلك لا يقل عددها عن عدد القادة.

الشـــــلل :

ما يؤسف له أن الفرق لا تلعب دائما كوحدة واحدة. فالرغبة فى الانتماء يمكن أن تتوزع بين المجموعات الفرعية والشلل وتكتلات السلطة . هناك مثلا ثلاثة أو أربعة لاعبين يحتفظون بالكرة ويرفضون مشاركة الآخرين لهم فيها. وأسوأ ما يمكن أن يحدث أن الإخلاص للمجموعات الفرعية يمكن أن يصبح أقوى من الإخلاص للفريق ككل. والاجتماع الذي يعانى مثل ذلك يمكن أن يمر بمشكلات حقيقية، يتطلب حلها مهارات قيادية متميزة.

توحيد الصفوف :

إن وجود تهديدات واقعة على المجموعة يمكن أن يفيد فعليا فى تنمية إخلاص الفريق. وهذه التهديدات قد تأتى من الخارج أو من داخل المجموعة ذاتها، ولكن المصدر لا يهم كثيرا. وهذه التهديدات سوف يترتب عليها عموما توحيد الصفوف وتوثيق الروابط بين أعضاء الفريق الذين يشعرون بأنهم مهددون.

ولا يوحى ذلك بطبيعة الحال بأن القادة ينبغى لهم تهديد مجموعاتهم حتى يحصلوا على أفضل شيء منهم. فإذا كانت هناك رؤية للقائد الرسمى على أنه تهديد، فسوف يتم سريعا استبدال قائد غير رسمى به سريعا. ولكن القادة الناجحين عرف عنهم استخدام إشارات لبقة وغير مباشرة موجهة إلى الأشخاص الذين يضرون المجموعة، وذلك لتعزيز إخلاص الفريق فى أوقات الأزمات.

العمل من منطلق القوة :

إن أفضل طريقة بالنسبة لقادة المجموعات المتمتعين بالكفاءة هي العمل عن طريق التركيز على الإنجازات الإيجابية ومواطن القوة فى مجموعتهم، مع تمتعهم بالنزاهة ومواجهة الأمور التى لم تسر على ما يرام بشكل مباشر.

والواقع أن القائد الجيد المقبول تماما هو من أكبر العوامل المساعدة على إخلاص الفريق، والاجتماع الذي يحب قائده يبدأ بداية طيبة ومشجعة.

خصائص اللاعبين :

يضم كل فريق لاعبين ذوى مهارات متعددة، ولكل منهم نقاط القوة والضعف الخاصة به .

المهارات الخاصة :

بعض اللاعبين يتمتعون بضربات قوية وبالقدرة على تغيير مسار اللعب أو ربما على تخفيف الضغوط عن طريق تسجيل هدف. وبنفس الكيفية، يقدم بعض المشاركين فى الاجتماعات أفضل مساهمة من خلال وضع إطار للنقاش وإعادة التعريف بالموضوع الذي يجرى بحثه ، وربما من خلال السير بمرحلة من الاجتماع نحو نتيجة مقبولة عموما.

وبعض اللاعبين قد يعمل بشكل أفضل بالاشتراك مع الآخرين، أي تمرير الكرة إليهم وتلقى التمريرات منهم بحركات سلسة. وفى الاجتماعات هناك من يستجيبون على الفور للتلميحات التى يوجهها الآخرون إليهم، ويختارون أفضل ما فيها ، ويساهمون بشكل إيجابى فى الوصول إلى إجماع الآراء.

وبعض اللاعبين أكثر فعالية فى الهجوم واستغلال المبادرات وتلمس نقاط الضعف على نحو يلحق الضرر بالآخرين. وهناك غيرهم يشعرون بارتياح أكبر فى الدفاع، ويستجيبون بشكل قوى وموثوق به عندما تكون هناك حاجة إليهم، ولكنهم نادرا ما يأخذون المبادرة أو ينقلون الحرب إلى دولة الأعداء . ولكل منهم ما يقابله فى مواقف الاجتماعات .

النزعة الفردية :

بعض اللاعبين لديهم _ تماما مثل بعض المشاركين فى الاجتماعات _ نزعة فردية متميزة، حيث يتمتعون بالقدرة على كسب المباراة فى فورة من اللعب الحماسى الملهم. ولكن مثل هؤلاء الأشخاص قد يكونون أيضا أعضاء فريق سيئين، يربكون الخطط ويفسدون خطوات زملائهم التى قد تكون أقل مهارة ولكنها سليمة. وهناك خطر من أن تكون نزعاتهم التدميرية أكبر من قيمة مساهماتهم. ومثل هؤلاء اللاعبين فى حاجة إلى تعامل حريص للغاية.

سلبيات :

بعض المشاركين قد يجدون صعوبة فى التعبير عن أنفسهم، وقد يقولون بسهولة أشياء لم يقصدوها، وبعضهم الآخر قد يفتقر إلى الخبرة أو الذكاء اللازم لمتابعة النقاش، ومن ثم فإنهم يفهمون الموضوع خطأ. وهناك آخرون تنقصهم اللباقة والمهارات الاجتماعية حتى بغير أن يتعمدوا ذلك. وهناك غيرهم ممن يعانون من (إسهال الحديث) ويقاومون تلميحات الآخرين ، بل وحتى الطلب الصريح والمباشر بأن يختموا ملاحظاتهم.

وهناك صورة شائعة للاجتماعات من زاوية القائد تربط بين كل عضو فى المجموعة وبين حيوان معين. فهناك القرد الثرثار والثعلب الماكر والزرافة الحساسة والمتباعدة والقنفذ السلبي .. وهكذا. ومن المفيد والمشجع على التواضع أن نحدد أي الحيوانات أقرب تصويرا لنا، ومعرفة وجهات نظر الآخرين الذين عملوا معنا فى اجتماعات سابقة .

وأيا كانت المشكلة، فإن القائد الناجح سوف يكون فى حاجة أولا : إلى أن يكون حساسا بما يكفى لكى يضع يده على المشكلة ، والى أن تكون لديه المهارات اللازمة إما لمعالجتها وإما لمحاولة تخطيها. هذا وليس هناك عذر للقائد الذى لا يعرف

لاعبيه.

التسلسل الطبقى :

عندما ينضج الفريق، يصبح لديه نوع من التسلسل الطبقى . ومعنى ذلك فى الاجتماعات أن بعض الأعضاء ينصت إليهم الآخرون تلقائيا باحترام ، فى حين أن المساهمات التى يحاول آخرون فى الطرف الآخر من الميزان تقديمها ، نادرا ما يستمع إليها أحد . ومثل هذه المراتب الاجتماعية قد تصبح ملحوظة ودقيقة فى تدرجها ، وقد تخترق الهيكل الرسمى بكامله.

المنحرف والمعزول :

هناك عضو أو عضوان فى أي مجموعة قد ينطبق عليهم وصف (المنحرفين) الذي أطلقه بعض الكتاب فى موضوع ديناميكيات المجموعة. ولا يعد ذلك إشارة إلى أخلاقياتهم وإنما إلى مدى الابتكار فى أسلوب تفكيرهم ومدى التزامهم بما تنظر إليه المجموعة على أنه (عادى).

ويحدث فى بعض الأحيان أن ينظر إلى أحد أعضاء المجموعة على أنه معزول، أي شخص رفضته بقية المجموعة كزميل لأى سبب من الأسباب.

وهؤلاء الأشخاص قد يعدون معزولين منذ البداية، إما لأسباب شخصية (مكروهين من الجميع، رائحة فمهم سيئة .. الخ) ، وإما نتيجة لبعض ردود الأفعال الجماعية (إنه من معسكر الأعداء)، (لقد عينه المدير .. الخ). وفى مناسبات أخرى قد يصبح أحد الأعضاء معزولا نتيجة لشىء فعله أو قاله أو نتيجة لشىء لم يقله ولم يفعله. وعلى أي الأحوال، فإن محاولاته لتقديم مساهمة سوف تلقى معارضة ورفضا مهما كانت أهميتها. وفى هذه الحالة، فإن استمراره فى عضوية المجموعة ربما يصبح مستحيلا، ولابد من تدخل القائد للحد من الأضرار.

القواعـــــــــد :

هناك نوعان من القواعد هما: القواعد الرسمية التى قد تكون مفروضة من الخارج، والقواعد التى تضعها المجموعة ذاتها.

القواعد الرسمية :

إن القواعد الخارجية قد تفرض قانونا، كما هو الحال بالنسبة لاجتماعات الشركات أو الحكومات المحلية، أو بموجب ممارسات موضوعة كما هو الحال بالنسبة لإجراءات الاجتماعات الرسمية، أو قد تفرض بمعرفة سلطة أعلى فى الجهة المعنية، كمجلس الإدارة أو المجالس الأخرى.

وبعض أنواع الاجتماعات ، التى يكون الجدل فيها عادة وبائيا، مثل الاجتماعات السياسية، فى حاجة إلى قواعد متشددة تغطى كافة الاحتمالات المنظورة. وبالنسبة

لأنواع الاجتماعات الأخرى، بما فيها معظم الاجتماعات الأكثر شيوعا، لابد أن تكون القواعد محددة ومبسطة.

ولكن أيا كان الوضع، وسواء كانت القواعد تأتى من الخارج أم من الداخل، فإن كافة المجموعات سوف تعمل بشكل أفضل فى وجود مجموعة ملائمة من القواعد تكون :

أ_ معروفة ، ب _ يتم تنفيذها بغير خوف أو محاباة .

ومثل هذه القواعد تساعد على إيجاد إحساس بالأمان يمكن الأعضاء من التركيز على المهمة الملقاة على عاتقهم بغير حاجة إلى أن ينظروا من فوق أكتافهم. كما أنها تحم المجموعة من أن يكرهها الزملاء، أو الأفراد المغالون فى التخيل على اتباع قواعد أخرى، وتضمن أن جميع الملتزمين بها لديهم نفس الحق فى إبداء وجهات نظرهم .

الطقــوس :

إن المجموعات قد تكتسب أسلوبا خاصا فى عمل الأشياء قد يختلف عما ورد فى الكتيب الرسمى أو يكمله. ومثل هذه القواعد يمكن صياغتها فى شكل رسمى وتدوينها ، ويمكن أن تكون قائمة فقط بحكم الممارسة، كأن يقال بحزم للقادمين الجدد: (إن الأسلوب الذي نتبعه هنا هو ...).

والمجموعات القائمة منذ فترة طويلة سوف تحدد الطقوس الخاصة بها. أما المجموعات التى تنشأ لمرة واحدة فقط والمجموعات غير الناجحة، فسوف تتصرف تبعا للقواعد التى يمليها عليها قائدها والأعضا الأكثر تأثيرا.

وللطقوس أهمية كبرى بالنسبة للمجموعات القائمة منذ فترة طويلة، التى تشعر بقلق كبير إزاء هويتها أو ربما غير متأكدة من هذه الهوية. وهذه الطقوس يتم وضعها غالبا من قبل الجمعيات الطلابية السرية وشبه السرية والمجموعات الأخرى التى تستشعر الحاجة إلى تأكيد الذات فى مواجهة عالم عدائى.

وعندما تكون هذه الطقوس قائمة بالفعل، فإنها قد تكتسب أهمية كبرى ، والجزاء الذى يلحق بأعضاء المجموعة الذين يتجاوزونها قد يكون عنيفا.

قبول الاعضاء الجدد :

إن معظم المجموعات القائمة منذ فترة طويلة قد تصبح قلقة للغاية إزاء نقاء ووضع أعضائها وتميزهم - مثل النوادى المقتصرة على الخاصة - فهى تخشى تماما من أن يتسلل إليها (النوع الخطأ من الأشخاص). ولهذا السبب، فإن أحد أقوى الطقوس قد يكون مرتبطا باستمرارية المجموعة، وباختيار وضم الأعضاء الجدد وشاغلى المناصب والقادة.

وحفلات قبول الأعضاء الجدد -ليست إلا أمثلة على ذلك، ولكنها لا تعقد بشكل مفتوح من قبل أعضاء نادى التمثيل أو مجلس الأشغال العاديين. ولكن فى هذه المجموعات كما فى غيرها، هناك حاجة ملحة إلى إخضاع القادمين الجدد لنوع من التجربة أو الاختبار، وسوف يتم فحصهم واختبارهم، وأحيانا يكون ذلك بشكل دقيق وغير مباشر، وأحيانا أخرى بشكل صريح ، وإبقاؤهم على مسافة معينة إلى أن يثبتوا جدارتهم بالانتماء للمجموعة.

وكما فى النوادي، فإن تقديم القادم الجديد من قبل شخص يحظى بالاحترام سوف يفعل الكثير لاختصار فترة الاختبار.

الانتـــماء لزملاء الدراسة القدامى :

إن ظاهرة الانتماء لزملاء الدراسة القدامى لم تمت ولن تموت أبدا. وهذه المسألة لا تتعلق فقط بالذهاب إلى المدرسة الحكومية المناسبة وإنما تنطبق على كل الطبقات الاجتماعية. وأي مجموعة سوف تصغى بانتباه، وغالبا بشكل لا شعورى ، إلى ما يقوله القادم الجديد وإلى الكيفية التى يقوله بها، كما سوف يسعى أعضاؤها إلى استنباط أي معلومات تدل على خلفيته أو معتقداته وعلى الأشخاص الذين يعرفهم، وذلك كضمان على أنه يستحق الانضمام إليهم. هذا الفحص يمكن أن يكون دقيقا للغاية، وكلمة واحدة يمكن أن تعطى القادم الجديد الفرصة للانضمام إلى المجموعة أو أن تقضى على هذه الفرصة تماما.

العقوبات :

إن الطرق التى تستخدمها المجموعات لضمان اتباع وتنفيذ القواعد الخاصة بها تتوقف على مدى رسمية المجموعة. والمجموعات الرسمية سوف يكون لها سلطات محددة فى قوانينها يمكن بموجبها أن يطلب إلى الأعضاء الذين تجاوزوا الحدود أن يصمتوا أو أن يجلسوا . ويمكن أيضا تعليق عضويتهم أو حرمانهم منها.

أما المجموعات غير الرسمية، فسوف تعتمد على الضغوط الاجتماعية التى يمكنها ممارستها، ليس فقط ضمن نطاق اجتماعات للمجموعة، ولكن أيضا خارج الاجتماع. وبالنسبة للعديد من المجموعات الراسخة، فإن مثل هذه الضغوط يمكن أن تكون أبعد مدى وأقوى من إجراءات التأديب الرسمية.

قائمة مراجعة العمل :

(١) تأكد من أن لدى مجموعتك أهداف واضحة ومقبولة .

(٢) باعتبارك قائدا للمجموعة، قم بوظيفة (الحكم) وليس بوظيفة (كابتن) أو (رئيس الفريق).

(٣) تأكد منذ البداية أن المجموعة تعلم الأسباب التى اجتمعت من أجلها والمجال

الذى سوف تتناوله والجدول الزمنى الخاص بذلك.

(٤) حافظ على الحافز لدى المجموعة وعلى معنوياتها ولا تدع نفسك تغرق فى الإجراءات والعمل.

(٥) احرص على بناء إخلاص الفريق باستخدام عوامل إيجابية وسلبية فى وقت واحد.

(٦) اعرف واستخدم مواطن القوى التى فى جميع أعضاء المجموعة وتجنب مواطن الضعف.

(٧) تأكد من وجود قواعد ملائمة لتوجيه عمل المجموعة، ومن أن جميع الأعضاء يعرفون ما هى هذه القواعد، ومن تطبيقها بالشكل الصحيح.

بدايات للافكار :

(١) إلى أى المجموعات : (أ) الرسمية و (ب) غير الرسمية ، تنتمى فى الوقت الحاضر؟

(٢) هل يمكنك تحديد : (أ) التسلسل الطبقى (ب) القائد غير الرسمى (جـ) المنحرف (د) المعزول (هـ) أي طقوس فى هذه المجموعة ؟

(٣) هل سبق لك قيادة مجموعة، هل رأيت نفسك كحكم أو "كابتن" أو ككليهما؟ هل كانت هناك مشكلات فى هذا المجال ؟ إذا لم يسبق لك قيادة مجموعة، ما حكمك على قائد آخر اجتماع حضرته؟

(٤) هل كنت حاضرا لدى تطبيق (مبدأ اليقين) فى اجتماع من الاجتماعات ؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، ما الذى حدث ؟ وما هو تأثيره على سير الموضوع مجال البحث ؟

(٥) هل سبق لك مشاهدة ـ أو المشاركة فى ـ أي من سلوكيات المجموعات المتطرفة، كالعنف الفوضوى أوالهستيريا الجماعية، .. الخ ؟ وماذا كانت الظروف والنتائج؟

(٦) هل سبق لك أن أدركت التدقيق اللاشعورى فى الوافدين حديثا على مجموعة ؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، كيف تم ذلك ؟ وماذا كانت المعايير؟

المرجع (١)

THOULESS, RH' THE TENDENCY TO CERTAINTY IN RELIGIOUS BELIEFS'. . BRITISH JOURNAL OF PSYCHOLOGY ,26,16-31, 1935.

الجزء الثانى

فى

الاجتماع

الفصل الرابع
السكرتير

يلعب سكرتير الاجتماع أهم دور فى أي اجتماع بعد القائد ، اذ ينبغى له التأكد من اتخاذ كافة الترتيبات الإدارية بشكل مناسب ، ومن سيرها بسلاسة قبل الاجتماع وأثناءه وبعده. كما ينبغى له تدوين ملاحظات دقيقة عن الفعاليات ، ثم بعد ذلك كتابة محضر أوملاحظات لتكون سجلا دائما ورسميا، ومعرفة الإجراءات التى تسرى على الاجتماع والتعريف بها عند الضرورة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن عليه مساعدة القائد طوال الاجتماع والاحتفاظ بكافة الوثائق ذات العلاقة بالاجتماع والمعرفة التامة بها وتوزيعها وتوفيرها عند الضرورة.

ويمكن لشخص واحد، عند الضرورة أن يجمع بين الدورين قبل الاجتماع. والمهام السابقة على الاجتماع يمكن أداؤها إما بواسطة القائد أو السكرتير أو بمشاركتهما معا، ولكن عمل سكرتير الاجتماع أثناء الاجتماع ضرورى لدرجة يستحيل معها الجمع بينه وبين عمل القائد الذى لا يقل أهمية عنه ، باستثناء الاجتماعات الاكثر بساطة والأقصر زمنا. فالسكرتير، الذى يتعين عليه متابعة كل منحى من مناحى النقاش وتسجيل وتوفير المعلومات حول الحقائق والإجراءات حسب الضرورة، لا يمكنه أيضا وبكل تأكيد قيادة الاجتماع . والقائد سوف لن يتمكن من التركيز على التحكم فى النقاش ولا على وضع السجل المناسب عنه. وإذا حاول ذلك فهناك احتمال كبير لأداء كلا العملين بشكل غير جيد.

من هو السكرتير ؟

(السكرتير) كلمة لها معان كثيرة لا تسرى جميعها على الاجتماعات . فى البداية، كانت هذه الكلمة تشير إلى الشخص الذى يؤتمن على الأسرار أو إلى شخص لا يكشف إلا القليل مما يعرفه. ولكن هذه الصورة لا تنطبق على سكرتير الاجتماع الذي ينبغى أن يتمتع بمهارة خاصة فى إيصال المعلومات إلى الأطراف الآخرى.

وهناك ثلاثة أو ربما أربعة معان لهذا المسمى لها علاقة بالاجتماعات وهي: (سكرتير الشركة)،(السكرتير الفخرى)،(السكرتير الخاص للاجتماع) ، (السكرتير العادى).

سكرتير الشركة :

هذا المسمى يخص صاحب منصب فى شركة محدودة وهو معترف به قانونا،

وصاحب هذا المسمى لديه مهام ومسئوليات محددة، بما فى ذلك خدمة الاجتماعات الثانوية وغيرها، من اجتماعات المساهمين ومجلس الإدارة. وبهذا المضمون، يصبح سكرتير الشركة أيضا سكرتير اجتماعات . والاجتماعات التى يحضرها تكون على الأرجح رسمية بطبيعتها وسوف نناقشها فى الفصل الثامن.

السكرتير الفخرى :

إن سكرتير أى ناد أو جمعية هو مسئول منتخب يتولى مهام مستمرة ، بالإضافة إلى خدمة الاجتماعات . وهو مسئول عن السجلات والمراسلات والإدارة العامة للجهة المعنية . كما سوف يكون عادة سكرتيرا للاجتماعات. ويحدث أحيانا أن تحتاج جمعية إلى خدمات (سكرتير محاضر) يتولى أداء مهام الاجتماع بالاشتراك مع السكرتير الفخرى على النحو الذى يوحى به المسمى .

سكرتير الاجتماع :

فى حالة عدم تأدية مهام السكرتارية من قبل سكرتير الاجتماع أو السكرتير الفخرى ، فإن الاجتماعات سوف تحتاج إلى سكرتير خاص بها معين لهذا الغرض. وبالنسبة للجان أو المجموعات الدورية أو الدائمة، سوف يتولى هذا السكرتير عادة مهام بين الاجتماعات مماثلة لتلك التى يتولاها السكرتير الفخرى ، كالسجلات والمراسلات والإدارة اللازمة لكى تسير الأمور.

السكرتير :

يحدث فى بعض الأحيان أن يستدعى السكرتير الخاص لقائد مجموعة لأداء دور سكرتير الاجتماع. والمهارات المطلوبة لهذين الدورين مختلفة ، ولكن اشتراك الاثنين فى مسمى وظيفى واحد قد يحجب ذلك ، وقد يسهم فى سوء توزيع الأدوار.

اختيار السكرتير :

إذا كان الاجتماع سوف تتوافر له خدمات سكرتير الشركة أو سكرتير النادى أو الجمعية المنتخب، فإن الاختيار يتم قبل الدعوة لعقد الاجتماع. وبعض الاجتماعات التنظيمية الدورية ينطبق عليها الشىء نفسه. فالسكرتير يمكن أن يعين خارج الاجتماع، ربما من قبل المدير الذى دعا لعقده.

وفى الأحوال الأخرى ، يعين السكرتير أثناء الاجتماع من بين المشاركين. وهذا الوضع هو الذى يمثل أكبر خطر على الاجتماعات الفعالة. وفيما يلي النقاط التقليدية :

موظف أصغر مما ينبغى :

إن السكرتير أو ناسخ الآلة الذى يجلب من خارج الشركة ، أو الذى يكون أحدث أو أصغر مشارك من الناحية الوظيفية ، من غير المحتمل أن يكون سكرتيرا جيدا.

فسوف لن تكون لديه الخلفية اللازمة لمتابعة فعاليات الاجتماع وفهم ما يقال والأمور المهمة وتلك التى ليست كذلك. كما سوف لن يتمكن بعد ذلك من إعداد ملاحظات جيدة وذات مضمون بغير توجيه ، ومن ثم فإنه سوف يسهم فى (أ) إضاعة الوقت و(ب) المخاطرة باعداد سجل منحاز أو غير متجانس.

وعلى أى الأحوال، فإن وضع أى منهم فى مثل هذا الموقف ليس من العدالة فى شيء .

موظف أعلى مما ينبغى :

إن كبير المديرين، الذى ربما يكون شاغل منصب فى السابق ، من غير المحتمل أن يكون سكرتيرا جيدا. فقد يميل إلى لعب دور أنشط مما ينبغى فى النقاش مع إهماله لمسئولياته التى تبدو له أدنى من أن يؤديها. كما أن معرفته بالموضوعات قد لا تجعله يقلل من شأن ما قيل وإنما مما كان ينبغى أن يقال. وليس هدفنا من وراء ذلك الإيحاء بأنه سوف يتعمد عدم الأمانة ، ولكن بأن تصوراته، مثله فى ذلك مثلنا جميعا، سوف تتأثر بخبرته ومعارفه.

السكرتير الطموح :

ربما يكون الاختيار الأفضل هو السكرتير الشاب الطموح للغاية إن وجد. والمتدربون على الإدارة أو المتدربون فى مجال الدراسات العليا فى الإدارة وغيرهم الذين يتوقع منهم الكثير قد يؤدون عملا ممتازا كسكرتيرين للاجتماعات . كما سوف تتاح لهذا الشاب فرصة ممتازة لتطوير نفسه عن طريق الاحتكاك بالقضايا وبأساليب التفكير وبالشخصيات فى الجهة التى يعمل بها بمستوى أعلى من الذى كان سوف يجده فى غير هذه الجهة .

السكرتير المثالـــــــــى :

أينما بحثنا، فإن الشخص الذى نبحث عنه ينبغى أن يكون :

* ذكيا، حتى يمكنه فهم ما يحدث .
* حسن التعبير حتى يتمكن من التعبير عن نفسه بشكل جيد فى السجلات التى يدونها .
* حريصا ومنظما، حتى يتمكن من الاحتفاظ بالوثائق وبالمحاضر بشكل مأمون ، ومعرفة مكانها عند الحاجه إليها .
* متعاونا ، حتى يكون لديه الاستعداد لمعاونة الآخرين ، بما فيهم القائد .
* طموحا بشكل غير مغالى فيه، ومستعدا للعب ما يبدو غالبا وكأنه دور ثانوى .

وهذه النماذج ليس من السهل العثور عليها .

المشاركة الضائعة :

إذا كان ينبغى اختيار سكرتير من بين المشاركين ، فعلينا التفكير ليس فقط فيما سوف يكسبه الاجتماع من هذا التعيين، ولكن أيضا فيما سوف يخسره من عدم كون هذا الشخص مشاركا فعالا. والشخص الذى يمكنه أن يسهم بالكثير فى المناقشة سوف يجد نفسه معوقا بشكل خطير إذا أوكل إليه دور السكرتير .

لا تلــــــو الـــذراع :

أيا كان منطقك ، فلا يوجد معنى يذكر لإكراه شخص على أداء دور السكرتير. فهذه الوظيفة تلى وظيفة القائد مباشرة من حيث الأهمية ، وذلك على صعيد ضمان اجتماع فعال. والقادة أو المشاركون الذين يختارون سكرتيرا غير ملائم أو غير مستعد لأداء هذا الدور ، لا ينبغى أن يلوموا إلا أنفسهم إذا لم تسر الأمور بشكل جيد .

إفادة السكرتير :

أيا كان الشخص الذى سوف يتولى هذه المهمة ، وأيا كانت الكيفية التى تم اختياره بها، ينبغى أن يكون لديه فهم واضح لما هو متوقع منه .

فإذا كان سكرتير شركة مؤهلا، فإن تدريبه المهنى اشتمل بلا شك على مهام سكرتير الاجتماعات. والخطر الوحيد بالنسبة لهذا السكرتير المتخصص هو أنه ربما تكون لديه خبرة أكبر فى مجال الاجتماعات والإجراءات الرسمية ، وربما يشعر بعدم الارتياح فى الاجتماعات الأقل تنظيما .

والمسئولون الفخريون ، أو الموظفون الذين اختيروا مسبقا ، ولكنهم ليسوا سكرتيرين دوريين للاجتماعات، سوف يحتاجون إلى إفادة كاملة من جانب قائد الاجتماع، والأفضل أن يكون ذلك قبل الاجتماع بوقت طويل وكاف ، حتى يتاح لهم الوقت اللازم للتحضير للاجتماع بشكل مناسب .

والسكرتيرون الذين يتم اختيارهم أثناء الاجتماع يحرمون من عدة مزايا، فمن حقهم تلقى إفادة واضحة عن مهامهم قبل أن تبدأ فعاليات الاجتماع، أما إعطاؤهم دفتر المحاضر وقلما لا يكتب جيدا فى آخر دقيقة فأمر يجعلهم يخسرون الاجتماع ، ولا يحققون نتائج جيدة ، كما أنه سوف يؤثر فى القائد أيضا. والقائد الذى يستشعر الحاجة إلى تنبيه سكرتيره كل بضع دقائق بتوجيه عبارة :(هل دونت ذلك يا أستاذ فلان ؟ .. الخ) إليه ، سوف يواجه مشكلة فى التركيز على المهام التى تخصه هو.

وإعداد قائمة مراجعة عن مهام سكرتيرى الاجتماعات يمكن أن يساعد السكرتيرين المعينين حديثا بشكل كبير . وعمل نسخة من هذا الفصل أو من قائمة مراجعة العمل التى تقع فى نهايته لابد أن يؤدى الغرض المطلوب.

مهام السكرتارية :

قبل الاجتماع :

تقع ترتيبات التحضير للاجتماع ، التى تحدثنا عنها فى الفصل الأول ، عادة على عاتق السكرتير ، إن وجد .

أثناء الاجتماع :

يركز هذا الفصل الآن على ما ينبغى للسكرتير عمله أثناء الاجتماع نفسه ، وتشمل مهامه ما يلي :

* الإدارة وتأمين التجهيزات والخدمات .
* دعم القائد .
* تسجيل الفعاليات .
* معرفة القواعد .

بعد الاجتماع :

يصف الفصل السابع مهام السكرتارية بعد الاجتماع .

الإدارة وتامين التجهيزات والخدمات :

الإدارة :

قبل البدء فى الاجتماع ، ينبغى للسكرتير إعداد ما يلى ووضعه فى حقيبة :

* محاضر الاجتماعات والمذكرات السابقة ، والأفضل لمدة ١٢ شهرا.
* نسخ إضافية من جدول الأعمال والتقارير وأي أوراق معززة أخرى .
* الملفات أو المراسلات ذات العلاقة بالاجتماع .
* أوراق مذكرات وأقلام ودباسة ودبابيس للورق .. الخ .
* اشارات أو كروت الأماكن فى حالة استخدامها .
* أقلام (ماركر) أو لوحات خاصة بالعروض أو أى مواد بصرية مساعدة أخرى قد تكون هناك حاجة إليها .

وأيا كانت الترتيبات المسبقة ، ينبغى للسكرتير الوصول قبل الاجتماع بوقت كاف للتأكد مما يلي:

* ترتيب الغرفة وتنظيمها حسب التعليمات .
* ملاءمة مستويات التدفئة والتهوية والصوت .
* وجود قدر كاف من الأثاث والمعدات والأجهزة .
* وجود الأجهزة فى المكان الصحيح وكفاءة تشغيلها
* وجود أوراق للكتابة وأقلام وماء وأكواب .. الخ .
* توافر الكروت الدالة على أماكن الجلوس بالشكل المقرر لها .
* اتخاذ ترتيبات استبقال المشاركين فى الاجتماع ، بما فى ذلك : إشعار الأمن أو

موظفى الاستقبال ، توفير أماكن لوقوف السيارات، وضع اللافتات ، وترتيب مكان لوضع القبعات والمعاطف والحقائب ... الخ .

* وضوح وكفاءة ترتيبات تلقى الرسائل وإيصالها
* أن أوقات ومتطلبات تقديم المرطبات معروفة تماما .
* وضوح كيفية الحصول على عون خارجى وإمكان الاتصال بالشخص الذى سوف يقدم هذا العون (سكرتير القائد، رئيس المضيفين، مدير الحفلات والمآدب .. الخ).
* معرفة السكرتير نفسه لأقرب مرحاض وهاتف .

الترحيب :

يتحمل السكرتير، مثله مثل القائد ، مسئولية لعب دور المضيف . ولدى وصول المشاركين ، عليه الترحيب بهم وتعريفهم بترتيبات الجلوس والتأكد من حصولهم على أى أوراق تظهر الحاجة إليها قبل الاجتماع مباشرة (وكذلك الأوراق الأخرى) ، وتقديم القهوة لهم وتعريف القائد والمشاركين الآخرين بهم حسب الضرورة .

المرطبات :

ينبغى للسكرتير قبول المسئولية عن حسن توقيت تقديم القهوة والشاى والمرطبات الأخرى .

الراحـــة :

إذا أصبحت التدفئة أو التهوية أو مستويات الصوت أو عوامل صرف الانتباه مشكلة ، فعلى السكرتير اليقظ أن يكون متنبها لذلك بغير حاجة إلى الشكوى ، وأن يتخذ الإجراء المناسب لضمان راحة المشاركين وفعالية الاجتماع .

الرسائـــل :

إن أفضل طريقة لإيصال الرسائل التى ترد من الخارج إلى المشاركين ، هى من خلال السكرتير الذى عليه أن يحكم على مدى استعجالها وسريتها وكيفية إيصالها إلى الشخص المعنى .

فى النهاية :

قد يرغب بعض المشاركين فى نهاية الاجتماع فى الاطلاع على السجل الذى أعده السكرتير أو تصحيحه، ولا سيما فيما يتعلق بمساهماتهم . وهذا الأمر له فائدة مادام الغرض الحقيقى منه ليس تحريف السجل. وربما يحتاج آخرون إلى مساعدة فى الحصول على سيارات أجرة أو العثور على زملاء لهم فى مكاتب غير معروفة لديهم. وهناك من ينسى الأوراق والمتعلقات الشخصية، وهناك أيضا احتمال أن يترك البعض أوراقا أو مذكرات سرية فى الغرفة يتعين بعد ذلك جمعها وإيصالها إلى الشخص المعنى أو إتلافها. أما القائد، فسوف يحتاج بلا شك إلى تبادل حديث غير رسمى .

دعـم القائـد :

إن سكرتير الاجتماعات الجيد ينبغى أن يتمتع بصفات (الجنتلمان)، فبخلاف الجوانب الفنية المتعلقة بدوره، عليه بذل كل ما هو ضرورى لتقديم الدعم المعنوى والعملى إلى قائده.

التذكـــرة :

يمكن للقادة بسهولة نسيان الأشياء عندما تحتدم الأمور. فقد لا ينتبهون إلى الترحيب بقادم جديد أو إلى إبداء بعض الملاحظات الشخصية المناسبة، مثل: التهنئة بترقية أو بمولود جديد . كما قد يغفل القائد أمرا وعد به أو التأكيد على أمر معين (الأستاذ فلان سوف تتاح له الفرصة لطرح قضيته بعد مناقشة هذا البند)، (يمكنك إثارة هذا الأمر فى اجتماع آخر ... الخ). وقد ينسى قاعدة متبعة أو يرتكب خطأ يتعلق بها أو يغفلها. فإذا كان السكرتير يعرف المجموعة بشكل أفضل من القائد، فعليه أن يقدم المشاركين بعضهم لبعض قبل الاجتماع. وأثناء الاجتماع ، وعليه الإكثار من استخدام أسماء المشاركين حتى يذكر القائد بها، كما يمكنه إعداد مخطط بالمقاعد مع أسماء أصحابها لاستخدامه من قبل القائد .

الـــوقت :

على السكرتير أن يكون متنبها للوقت وأن ينبه قائده بهدوء لقرب موعد الاستراحة الخاصة بالوجبات، أو بمواعيد لاحقة أو بمواعيد القطارات أو بموعد انتهاء الاجتماع المقرر. وقد يفيده وضع ساعته أمامه بشكل ظاهر لطمأنة القائد والمشاركين إلى وجود شخص متنبه للوقت .

التلميحـات :

نظرا لمشاركة السكرتير بقدر أقل فى النقاش والجدل الدائر، يمكنه معرفة الإحساس العام للحضور أو لمشارك بعينه قبل أن يتنبه القائد لذلك، ولا سيما إذا كان يعرف المجموعة بشكل أفضل. وقد يحتاج إلى التوصل إلى طريقة لبقة لإنقاذ القائد من إصدار حكم خاطئ. والمساعدة التى سوف يقدمها السكرتير فى ذلك لابد أن تكون غير متطفلة مع تنبيهه لاحتمال ارتكاب الخطأ أو السهو عن عمد، كما يحاول تعلم أساليب قائده وتقديم ما يكملها. والسكرتير الجيد قد لا يظهر فى الصورة ولكن وجوده حيوى .

تسجيل الفعاليات :

الوظيفة الأساسية لسكرتير أى اجتماع هى إعداد سجل دقيق للفعاليات. فى الاجتماعات الرسمية , يأخذ هذا السجل شكل محاضر، أما فى الاجتماعات الأقل رسمية ، فإنه يعرف عادة (بالملاحظات). هذا وليس هناك فرق روتينى بين الاثنين،

ولكن المحاضر يحتمل أن تأخذ شكل (قرار فقط) كما سوف يأتى ذكره لاحقا.

درجة التفصيل :

من الضرورى توضيح درجة تفصيل السجل المطلوبة مسبقا. والخيارات هي : سجل حرفى، سجل تفصيلى للمناقشة، ملاحظات مختصرة، سجل يقتصر على القرارات . وينبغى للقائد توضيح المطلوب قبل أن يبدأ الاجتماع .

السجل الحرفى :

هذا السجل نادرا مايكون مطلوبا إلا فى حالات محدودة، مثل: المداولات البرلمانية وبعض جلسات المحاكم . والمعنى الضمنى لذلك من الناحية العملية هو أن التسجيل الكامل للاجتماع بطريقة الاختزال أو تسجيل الاجتماع على شريط ليس ملائما للاجتماعات العادية . فاستخدام هذه الأساليب لن يؤدى إلا إلى تأجيل مهمة تركيز السجل فى الشكل الملخص المطلوب وجعلها أكثر صعوبة .

سجل المناقشات التفصيلى :

مثل هذا السجل قد يكون ضروريا بالنسبة للاجتماعات التى تشتمل على ما يــلي :

* إضافة إلى المعارف أو الخبرات فى مجالات محددة _ ومن ذلك المؤتمرات أو المناظرات أو المناقشات الأكاديمية .
* المناظرات السياسية التى ينبغى تسجيل مختلف وجهات النظر التى تم التعبير عنها فى نطاقها بأمانة .
* المناقشات أو المفاوضات بين ممثلى الأحزاب أو المجموعات، حيث يحق للممثلين التأكد من الاهتمام المناسب بوجهات نظرهم ومصالحهم .
* المناقشات التى تأخذ شكل تقديم عدد من المقترحات أو مناهج العمل البديلة لتحليلها فيما بعد (كما هو الحال بالنسبة لإثارة الأفكار أو الحل البناء للمشكلات).

وينبغى تجنب إعداد سجل تفصيلى للنقاش مالم يكن هناك ما يبرر ذلك بالفعل. فإلى جانب تعقيده لمهمة السكرتير، فإن احتمالات قراءة هذا السجل المطول سوف تكون أقل . وإذا كانت أهداف الاجتماع هي إصدار القرارات واتخاذ إجراءات العمل ، فإن إعداد سجل تفصيلى للنقاش سوف لن يفيد ومن حق المشاركين دائما الإصرار على تسجيل وجهات النظر التى عبروا عنها، وذلك إذا كان إحساسهم بالموضوع قويا وكانوا أقلية، ولكن حدوث ذلك نادر فى الاجتماعات العادية التى تدار بشكل جيد . وإذا لم تكن هناك حاجة إلى سجل تفصيلى للنقاش ، فإن السكرتير سوف يحتاج إلى القدرة على التركيز لفترات طويلة. وإذا كان الاجتماع مطولا، أو يغطى مجموعة كبيرة

من الموضوعات، فقد يصبح من الضرورى تغيير السكرتير عند بلوغ منعطف مناسب.

ملخص الملاحظات :

هذا هو الشكل الأكثر شيوعا لملاحظات الاجتماعات. فى الاجتماعات الأقل رسمية، لابد للسكرتير من أن يكون يقظا تماما أثناء النقاش حتى يتمكن من الحكم على مقدار التفاصيل التى ينبغى تسجيلها. ويحدث فى بعض الأحيان أن القائد، أو ربما أحد المشاركين، قد يجذب الانتباه إلى ضرورة تسجيل مقطع معين من النقاش . وعلى وجه العموم، ينبغى للسكرتير تسجيل الملاحظات بتفصيل أكبر مما سوف يحتاج اليه فى النهاية حسب تقديره ، ولكن ليس لدرجة ألا يتمكن من متابعة النقاش الدائر .

سجل (القرارات فقط) :

هذا السجل ملائم للاجتماعات الأكثر رسمية، ويتألف عادة من المقترحات المطروحة أثناء الاجتماع ومن نتائج هذا الطرح . وهناك صيغ مثل (أقر الاقتراح)،(لا اعتراض على الاقتراح)،(أقر بالإجماع) ... الخ . وليس فى ذلك أى عبء على السكرتير، مالم تكن هناك تعديلات مقترحة من الحضور. وفى هذه الحالة، على السكرتير النزول عن المنصة والقراءة للحضور وتسجيل صيغة العبارات المطلوبة من قبل مقترح التعديل بدقة .

أعرف الاسماء :

إن أول مشكلة تواجه السكرتير هى معرفة أسماء جميع الحضور. فإن لم يكن يعرف أسماءهم ، فعليه استخدام أساليب، مثل :

* إعداد كروت للأماكن ، ووضعها على طاولة بالقرب من الباب ثم يطلب إلى المشاركين أخذ هذه الكروت ووضعها لدى دخولهم. وإذا كان تحديد الأماكن مطلوبا، لابد من وضع الكروت حول الطاولة قبل دخول المشاركين. و يمكن توزيع كروت خالية وأقلام (ماركر) وأن يطلب إلى المشاركين تعبئتها قبل بدء الاجتماع.
* توزيع ورقة أو دفتر حضور على المشاركين للتوقيع فيه .
* أن يطلب إلى جميع المشاركين ذكر أسمائهم لدى تحدثهم لأول مرة، وتسجيل هذه الأسماء عند الضرورة على مخطط تحديد كيفية الجلوس .
* أن يطلب إلى القائد أو إلى شخص آخر ذى دراية إعداد مخطط الجلوس مع الاسماء حتى يستخدمه السكرتير .

هل تجلس بارتياح ؟

ينبغى للسكرتير التأكد من الجلوس فى مكان يمكنه من سماع ورؤية كافة المتحدثين. وأفضل مكان هو إلى جانب القائد، والأفضل أن يكون على يمينه، ولذلك ميزته، إذا كان القائد يكتب باليد اليمنى، حيث سوف يستدير بشكل طبيعى ومتكرر نحو السكرتير .

دون الاسماء :

عندما يبدأ النقاش، على السكرتير تدوين ووضع خط تحت اسم كل متحدث بمجرد أن يبدأ الحديث .

أكتب بسرعة :

كما ذكرنا من قبل، من غير المفيد وضع سجل كامل للاجتماعات العادية بطريقة الاختزال. ولكن معظم السكرتيرين يستخدمون إما الاختزال العادى وإما نظاما خاصا بهم لتدوين الملاحظات بأقل قدر من الجهد وأقل قدر من الانصراف عن مهمة الإنصات .

والمهارة هنا هى فى الإصغاء إلى النقاش حتى يمكن فهم ما يقال . ينبغى لنا الإصغاء إلى أن نشعر بأن هناك نقطة قد قيلت، ثم نقوم بعد ذلك بتدوين أوجز ملخص ممكن لهذه النقطة. وبالنسبة للمتحدثين المتمكنين، يمكن للسكرتير الاسترشاد بهيكل ملاحظاتهم وبطريقة تقديمها. أما فى وجود متحدثين غير متمكنين، فإنه يكون هناك عادة قدر كبير من التكرار يعطى للسكرتير الفرصة للاستدراك وتجميع الأفكار. وتفيد الممارسة فى اكتساب حس داخلى سليم لمعرفة حالات الإطالة والحشو .

وإذا رأى السكرتير أنه قد فاته شىء مهم أو لم يفهم شيئا مهما ، ينبغى ألا يتردد فى طلب تكراره ، ولكن من الأفضل ألا يحدث ذلك فى أحيان كثيرة .

الحقائق والارقام :

إن الحقائق والأرقام فى حاجة إلى معاملة حريصة ، وينبغى تسجيلها بدقة . وإذا كان هناك شك حولها ، يسمح للسكرتير بالمقاطعة وطلب التكرار أو التوضيح .

القرارات :

فى الاجتماعات غير الرسمية ، التى لم تناقش المقترحات فى نطاقها، لا تصبح طبيعة القرار واضحة عادة إلا بعد انتهاء مرحلة من النقاش . فإذا لم يفعل القائد ذلك ، قد يصبح من الضرورى بالنسبة للسكرتير التأكد من صحة تسجيل القرار قبل استئناف المناقشة .

الاوراق :

فى حالة استخدام أى أوراق أو نشرات أو وسائل بصرية مساعدة لم يتم توزيعها

مسبقا، ينبغى للسكرتير التأكد من الحصول على نسخة . والسكرتيرون الماهرون يمكنهم فى بعض الأحيان الحصول على مذكرات المتحدثين أو على أجزاء منها للمساعدة فى إعداد السجل .

معرفة القواعد :

إن السكرتيرين الذين يشغلون هذا المنصب مقابل أجر (مثل سكرتيرى الشركات)أو المسئولين الفخريين (مثل سكرتيرى النوادى) تقع عليهم مسئولية معرفة القواعد التى ينبغى لاجتماعاتهم (وأيضا لبقية المؤسسة) أن تسير عليها. كما ينبغى لهم معرفة القوانين ذات الصلة (إن وجدت) وكتيب قواعد النادى أو الاتحاد، والأوامر الثابتة ، وممارسات الاجتماعات المتعارف عليها والتى تغطى كل الحالات . والقائد قد يعرف هذه الأمور ، أو يظن أنه يعرفها ، ولكن الجميع يلجأون إلى السكرتير باعتباره ينبوع الحكمة والمعرفة، وحتى فى الاجتماعات غير الرسمية، تفيد معرفة ممارسات الاجتماعات المتعارف ليها فى أوقات الشدة . والسكرتير الذى يقترح مثلا تدوين اقتراح قبل أن تذهب المناقشة إلى أبعد من ذلك ، أو قبل التصويت على الاقتراح ، قد يحول بذلك دون حدوث قدر كبير من الالتباس .

ويشمل الفصل الثامن الخطوط العريضة للممارسات الثابتة للاجتماعات الرسمية

إيجابى أم سلبي :

هناك تساؤل هو: هل ينبغى للسكرتير أن يشارك فى المناقشات أم أن يكتفى بالدور الوحيد والمهم الذي يؤديه ؟ إن القول بأن السكرتير لا ينبغى له التعبير عن أى آراء أو أن يكون له أى دور فى النقاش يعد من الضوابط الصارمة والمتشددة، ولكن ذلك أفضل فى الاجتماعات الأكثر رسمية . وحتى فى الاجتماعات الأقل رسمية، قد يتصف هذا المنهج بالحكمة . فمن الصعب كتابة ملاحظات دقيقة وغير منحازة عن مناقشة يلعب المرء فيها دورا فاعلا ، ناهيك عن الاندماج فيها ولعب دور حيوى .

فإن لم يكن السكرتير فى واقع الأمر عضوا فى الاجتماع أو اللجنة (كما يحدث مثلا عندما يقوم موظف مدفوع الأجر بخدمة اجتماعات مجلس أو لجنة مؤلفة من مسئولين فخريين)، لا يحق له على الإطلاق المشاركة فى الفعاليات .

قائمة مراجعة العمل :

(١) تأكد من اختيار سكرتير مناسب، ويفضل أن يكون ذلك قبل الاجتماع . اختر شخصا لماحا وذكيا ، ليس أدنى ولا أعلى مما ينبغى فى السلم الوظيفى ، ولديه الاستعداد .

(٢) أحط السكرتير علما ودربه إن أمكن أو زوده بملخص المهام .

(٣) إذا كنت سكرتيرا ، احمل معك إلى الاجتماع نسخا احتياطية من جدول الأعمال وجميع الأوراق والمحاضر والمذكرات السابقة، وأى وثائق قد يرجع إليها وورقا وأقلاما .. الخ .

(٤) كن موجودا في وقت مبكر بمكان الاجتماع _ تأكد من اتخاذ جميع الترتيبات وساهم فى الترحيب بالمشاركين .

(٥) أعد قائمة دقيقة بجميع الحضور .

(٦) قدم الدعم اللازم للقائد أثناء الاجتماع ، ولا سيما بتنشيط ذاكرته عند الضرورة فيما يتعلق بالأسماء والوعود والإجراءات والوقت .

(٧) استمر فى تقديم الدعم الإدارى طوال فعاليات الاجتماع .

(٨) أحط الاجتماع بالإجراءات المتبعة حسب الضرورة .

(٩) سجل اسم كل متحدث عندما يبدأ الحديث .

(١٠) سجل ملاحظات بعمق كاف قياسا على درجة التفصيل المطلوبة .

(١١) تأكد من دقة تسجيل الحقائق والأرقام والقرارات مع طلب التكرار أو التوضيح فى حالة عدم التأكد.

(١٢) احصل على نسخ من كافة الأوراق والوثائق والوسائل البصرية المساعدة المستخدمة فى الاجتماع .

(١٣) ركز على مهام السكرتارية وليس على المشاركة فى الاجتماع .

بدايات للافكار :

(١) راجع ملاحظات الاجتماعات التى حضرتها من قبل . أيها استدعى انتباهك باعتباره :

(أ) مفيدا بشكل خاص، (ب) غير مفيد بشكل خاص؟ برر ذلك فى الحالتين.

(٢) هل أديت عمل سكرتير الاجتماعات ؟ اذا كان الجواب بالإيجاب، ، ماذا كان شعورك إزاء هذا العمل ؟ ولماذا ؟

(٣) كيف تم اختيار السكرتيرين للاجتماعات التى شاركت فيها ؟ هل كانت وسائل الاختيار فعالة ؟ إذا كان الجواب بالنفى ، ما كيفية تحسينها ؟

(٤) من هو أفضل سكرتير اجتماعات عملت معه ؟ ولماذا كان بهذا التميز؟

(٥) من هو أسوأ سكرتير اجتماعات عملت معه ؟ ولماذا كان بهذا السوء؟

الفصل الخامس

القائـــــد

بعد قيام الثورة الروسية مباشرة، كان يتم تكوين فرق موسيقية يحاول أعضاؤها العزف بدون قائد. ولكن هذه المحاولة لتطبيق تعاليم الماركسية على الموسيقى تم التخلى عنها بعد تجربة قصيرة. ومنذ ذلك الحين، أصبح الدور الأساسى للقائد فى استخلاص أداء ناجح من مجموعة عازفين معترفا به بوضوح، ليس فى الاتحاد السوفيتى وحده، وإنما فى بقية دول العالم أيضا.

ودور قائد الاجتماع لا يقل عن ذلك أهمية ولنفس الأسباب. فعليه أن يضفى على الاجتماع إحساسا بوضوح الاتجاه والغرض، وتحديد البواعث والمحافظة على استمراريتها، وتوجيه النقاش، ومساعدة كل مشارك على الإسهام بأفضل ما عنده، والمحافظة على النظام، وتطبيق القواعد والإجراءات دون خوف أو محاباة، وتوضيح النتائج التى توصل إليها الاجتماع. وإذا نجح أيضا فى إضحاك الحاضرين بين الحين والآخر، فلن يكون قد ابتعد عن دور القائد المثالى.

ويبحث هذا الفصل دور قائد الاجتماع تحت رؤوس الموضوعات الآتية :

* ما اللقب الذى ينبغى أن أعرف به ؟
* لماذا أنا ؟
* خدمات السكرتارية
* قبل البداية
* إعداد المسرح
* التحكم فى المناقشة
* اتخاذ القرارات
* التعامل مع الفوضى

ما اللقب الذى ينبغى أن أعرف به :

هناك شىء من عدم التأكد بالنسبة لأفضل لقب أو مسمى للدور. فالقائد كان يسمى تلقائيا فى السابق (الرئيس)، ولكن هذا المسمى تعرض للهجوم من اتجاهين، فالكثيرون ينظرون إليه الآن على أنه رسمى أكثر مما ينبغى، وهناك شعور متزايد بأنه يشير إلى جنس المذكر.

وفى حين يفضل بعض قادة الاجتماعات من الإناث أن يشار إليهن بـ (الرئيس) يفضل غيرهن (الرئيسة). و(الرئيس) أصبحت كلمة شائعة تطلق على القادة من الذكور والإناث على حد سواء. وفى هذا الفصل وغيره، سوف نستخدم كلمة (القائد) عند الإشارة إلى الاجتماعات الأقل رسمية، وكلمة (الرئيس) للاجتماعات الأكثر رسمية.

لماذا أنا ؟

تتوقف طبيعة سلطة القائد على الكيفية التى أصبح بها قائدا. فعليه أن يكون مدركا دائما لسبب تكليفه بالقيادة، حيث سوف يؤثر ذلك على كيفية أدائه لمهمته على أفضل وجه. وهناك أسباب عديدة محتملة.

القائد بحكم المنصب :

تؤول القيادة فى بعض الأحيان إلى شاغل منصب معين، كأن يكون الشخص رئيسا للاجتماع السنوى العام، أو العمدة فى مجلس المدينة أو رئيس الفريق (الكابتن) فى اجتماعات الفريق. وفى مثل هذه الأحوال، يصبح المنصب تلقائيا وليس الاحترام الشخصى ؛ فهذا الاحترام ينبغى كسبه عن طريق الاجتهاد والتطبيق.

المديــــــــــــر:

هذه حالة خاصة للقادة بحكم المنصب. فإذا كنت أنا المدير، فإن مهمة قيادة الاجتماع سوف توكل إلى تلقائيا. ولكن ذلك لا يضمن النجاح، وقد تكون هناك أسباب وجيهة لأن أبحث عن شخص آخر. والأسئلة التى ينبغى أن أسألها لنفسى هى

(١) هل أنا قائد فعال؟

لا يوجد مديرون كثيرون مستعدونَ للاعتراف بعدم قدرتهم على قيادة اجتماع بشكل جيد. ولكن عددا كبيرا من الاجتماعات الأكثر سوءا هى تلك التي يقودها مدير يصر على التمتع بالحقوق التى يكفلها له منصبه، مع افتقاره إلى المهارة اللازمة. وقيادة الاجتماعات مهارة ينبغى للمدير أن يتمتع بها، ولكنها لا تأتى مع المنصب، وإنما تحتاج إلى تدريب وممارسة.

(٢) هل سوف يكون مديرون آخرون. على نفس درجتى أو على درجة أعلى منها. حاضرين فى الاجتماع ؟

هذا الأمر من المفروض ألا تكون له أهمية، ولكنه على الأرجح سوف يكون كذلك فى بريطانيا المعنية بالمناصب والألقاب. ولابد أن يكون هناك شخص، ليس بالضرورة المدير الآخر، يرى بكل تأكيد أننا نفترض أكثر مما ينبغى، وقد ينفق الوقت والجهدفى محاولة التأكيد على نقطة معينة على حساب سير الاجتماع. فإذا كان من المحتمل وجود مثل هذه التوترات، فعلينا أن نواجهها فى بداية الاجتماع بعمل اقتراح حول الشخص الذى يتولى القيادة.

(٣) هل لدى وجهات نظر قوية ومثيرة للجدل حول الموضوع؟

إذا كان الجواب بالإيجاب، فقد يكون ذلك نذيرا بالخطر. فإذا كان الاجتماع ضروريا بحق، فمن الأفضل أن يقوده شخص آخر كمدير على نفس الدرجة أو على درجة

أعلى، أو مستشار أو زميل من قسم آخر. والمدير الذى نحى نفسه بنفسه، قد تغريه على ذلك معرفة أنه سوف يطرح قضية بشكل أقوى بكثير مما لو كان قائدا للاجتماع ومضطرا للبقاء على الحياد.

(٤) هل هذه فرصة لتنمية شخص معين ؟

إن تنمية الأشخاص وتطويرهم مهمة أساسية بالنسبة لأى مدير. وقيادة الاجتماعات تعد إحدى المهارات التى ينبغى تنميتها. فهل هذا الاجتماع يتيح الفرصة لعمل ذلك.

إجادة أشياء أخرى:

بعض القادة يتم اختيارهم لمجرد أنهم أجادوا أداء مهام أخرى، مثل : تدبير الأموال مثلا أو العثور على متحدثين جيدين. ومالم نكن على ثقة بمهاراتنا نحن أيضا، يجدر بنا أن نستغل منصبنا بتواضع، وأن نتذكر فى كل الأوقات أسباب شغلنا لهذا المنصب.

القائد حسب المنزلة :

إذا كان ينظر إلينا على أننا أكثر أهمية من المشاركين الآخرين، كأن نكون أصحاب لقب معين أو نملك منزلا كبيرا أو نرتدى بدلات فخمة، فقد يعرض علينا قيادة الاجتماع. وقد نكون الأكبر سنا أو الأقدم أو أصحاب الكتاب الحاسم فى هذا الموضوع ، وقد نكون المضيفين. إذا كانت لدينا شبهة فى مثل هذه الحالة فى أننا لا نجيد إدارة الاجتماعات، ينبغى لنا توظيف الوضع المتميز الذى نتمتع به لتوجيه الاجتماع نحو اختيار أفضل للرئيس.

هذه كانت فكرتى :

يقع عبء القيادة فى بعض الأحيان على صاحب الفكرة، كبناء مسبح فى المدرسة أو معارضة شق طريق للدراجات البخارية أو إقامة يوم مفتوح مثلا. وهذا الشخص ربما يكون قد طرح الفكرة على أمل اختياره لقيادة المجموعة التى سوف تنشأ تبعا لذلك. وسواء كان ذلك صحيحا أم لا، فإن المجموعة ترى أنه من قبيل العدالة الطبيعية أن يعرض على صاحب الفكرة قيادتها. ولكن الأشخاص الذين يأتون بأفكار مبتكرة ليسوا دائما قادة جيدين للاجتماعات. فإذا كانت فكرتهم هى إتاحة أفضل الفرص للنجاح، فمن الحكمة أن يصروا على قيام المجموعة باختيار قائد أكثر فعالية.

القائد باختيار الجميع :

حتى الديمقراطية لا تفيد دائما فى اختيار قائد الاجتماع بشكل جيد. فسوف يكون هناك دائما عنصر السياسة، حتى بمعناها الحرفى. فالمجموعات سوف تختار على الأرجح الشخص الأكثر شعبية، أو المدعوم من قبل الشخص الأكثر شعبية، أو قائد

أكبر مجموعة فرعية أو طائفة. ومما يفيد فى هذه الأمور تذكير الأشخاص أصحاب التوجهات السياسية بأن قائد الاجتماع لن يكون له بالضرورة التأثير الأكبر فى اتخاذ القرارات.

القائـــد غيابيـــا :

إن وضع قائد الاجتماع لايحظى بشعبية كبيرة، والكثيرون ـ بل عدد أكبر مما ينبغى ـ يتم اختيارهم ليس بموجب عملية ديمقراطية حقيقية، ولكن بموجب عملية تتراوح بين لوى الذراع الخفيف وبين الابتزاز الصريح.

والاختيار قد يكون عشوائيا صرفا، تبعا للشخص الذى يتحدث أولا أو أخيرا أو يجلس فى مقعد معين. وقد يكون نوعا من الانتقام المتعمد من قبل واحد من المشاركين أو أكثر، لتصفية حسابات قديمة، وقد ينتج هذا الاختيار عن رضوخ أضعف أعضاء المجموعة للضغوط التى قاومها الأعضاء الأقوى. وقد يكون الأمر ببساطة أن أحدهم لم يتعلم أبدا القاعدة الذهبية للعاملين فى خدمة الدولة، وهى (لا تتطوع لعمل أى شىء كان). وأيا كان الوضع، فإن المجموعة التى تسمح باختيار قائدها بهذه الكيفية تستحق كل ما يجرى لها.

خدمات السكرتارية :

إن وظيفتى قائد الاجتماع والسكرتير مختلفتان ولا يمكن القيام بهما على الوجه الصحيح من قبل شخص واحد فى أى اجتماعات، باستثناء أكثرها بساطة. والقائد الذى يحاول أداء عمل السكرتير يشجع على فقدان التحكم فى الاجتماع، فى الوقت الذي يحاول تسجيل النتائج فيه. والسجل الذى يعده السكرتير فى هذه الحالة سوف يكون على الأرجح جزئيا وغير دقيق. وسوف يكون من الصعب عليه بشكل خاص تسجيل مساهماته هو.

وأفضل شىء هو الترتيب لوجود السكرتير قبل أن يبدأ الاجتماع. فإذا تعذر ذلك، فإن أول مهمة للقائد عند افتتاح الاجتماع ينبغى أن تكون تعيين السكرتير، ويفضل أن يكون متطوعا و لديه الحماس لذلك. وقبل استئناف الفعاليات، لابد من إحاطة السكرتير علما بموضوع الاجتماع بشكل دقيق وكاف . وقد ناقشنا مهام السكرتارية فى الفصل الرابع .

قبل البداية :

إن الكثير لابد أن يحدث قبل أن يبدأ يوم العمل. فالقائد الجيد ينبغى أن يدرس الفصول الأربعة السابقة بتعمق أو يحفظها عن ظهر قلب. وفى هذه الحالة، يكون قد

فعل الكثير لضمان النجاح. ولكنْ هناك الكثير مما يتعين القيام به أيضا قبل أن يبدأ الاجتماع.

والمساعد الموثوق به، وعادة ما يكون سكرتير الاجتماع، يمثل عونا كبيرا للغاية، ولكنه لا يعفي القائد من المسئولية العامة. فإذا كان هناك شيء لم يتم أثناء الاجتماع، فإن القائد ـ تبعا لهذا المنصب ـ هو الذى يتحمل المسئولية.

احضر فى الوقت المناسب :

إن القائد ينبغى أن يصل مبكرا بحيث يتوافر له الوقت الكافى للتأكد من حسن اتخاذ كافة الترتيبات. والواقع أنه يلعب دور المضيف، مع كل ما يوحى به ذلك من اهتمام براحة واحتياجات المشاركين الآخرين.

أما مدى تبكير القائد فى الوصول، فيتوقف على عدة عوامل، منها: مدى قرب قاعدته أو مكتبه من مكان الاجتماع، ومدى معرفته بهذا المكان، وما إذا كان لديه مساعد يضع فيه ثقته المطلقة أم لا، والمسافة التى على المشاركين الآخرين قطعها.

ترتيبات الجلوس :

إن على القائد أن يقرر ما إذا كان المشاركون سوف يسمح لهم بالجلوس فى الأماكن التى يختارونها، أم أنه يفضل ترتيبا آخر.

وقد يرغب فى وضع الوافدين الجدد فى دائرة الضوء، أو كسر بعض التحالفات، أو فى الحد من المواجهة. كما أن عليه أن يدرك فى جميع المواقف أنه كلما جلس المشارك بالقرب منه، كان أكثر أهمية، و أنه إذا كان يكتب باليد اليمنى، فإن المشارك الجالس على يساره مباشرة سوف لن يرى أى شيء. و أفضل مكان للسكرتير هو إلى جانبه.

ويمكن استخدام كروت الأماكن التى كتبت عليها أسماء المشاركين للتأكد من اتباع الترتيبات المرغوبة.

ما قبل الاجتماع :

إن المشاركين فى الاجتماعات المدربين جيدا والذين قرأوا الفصل السادس من الكتاب سوف يحرصون على الوصول فى وقت مناسب. والمشاركون الذين يصلون من مكان بعيد عرف عنهم أنهم يصلون قبل الموعد بساعة. ومن المؤسف أن ذلك سوف يجعل مهمة القائد أكثر صعوبة. وأيا كانت درجة تهذيبهم فيما يتعلق بذلك، فإنهم يتوقعون تجاذب أطراف الحديث مع القائد إلى أن يصل الآخرون. ولا شك فى أنهم قدموا مبكرا خصيصا لهذا الغرض، ولمحاولة التأثير على القائد من أجل تحقيق أهدافهم من وراء الاجتماع.

والقائد الحكيم سوف يتعمد استخدام هذه الثرثرة قبل الاجتماع لمقابلة وتذكر اسم ودور وتقييم أي مشارك لا يعرفه من قبل، وذلك كوسيلة مساعدة وضرورية للتحكم فى الاجتماع بعد ذلك.

المرطبـــات :

إن فنجانا من القهوة يقابل دائما بالترحيب عند وصول المشاركين، حتى لو كانوا قد جاءوا من المكتب المجاور مباشرة.

تهيئـــة المســـرح :

الجـــــو :

ينبغي للقائد أن يسعى إلى توفير الجو الذى يرغب فيه منذ البداية. وعليه أن يكون نشطا وأن يكون حادا وودودا، ولكن عليه أيضا أن يوضح للجميع أنه قائد الاجتماع.

ابدأ فى الوقت المحدد :

إن أول قرار يتخذه القائد هو توقيت بدء الاجتماع . فنادرا ما يوجد جميع الأشخاص فى الوقت المحدد. والمشكلة هى مدة الانتظار (فى حالة تقرير ذلك).

وبعض القادة يحرصون على البدء فى الوقت المحدد فى جميع الأحوال، وهناك الكثير مما يمكن قوله عن ذلك. ولكن معرفة المشاركين قد تفيد، مثل: معرفة أسباب عدم حضور (صالح) أو أنه سوف يصل خلال ثلاث دقائق. وقد يذكر أحدهم بأن القطارات القادمة من (الدمام) سوف تتأخر جميعها فى ذلك الصباح، وأن (أحمد) لن يصل إلا بعد مرور فترة طويلة. وقد يقال لنا إنه فى الليلة الماضية فقط، ذكر (على) بأنه قادم للاجتماع. فى نهاية اليوم (أو بالأحرى فى بدايته)، ينبغى للقائد تقرير ما إذا كان على الأشخاص الذين كانت لديهم اللياقة والحظ الحسن للحضور فى الموعد انتظار هؤلاء الذين ليس لديهم ذلك. وإذا كان الشخص المتغيب مهما بالنسبة لموضوع الاجتماع، فقد يكون ممكنا تغيير ترتيب بنود جدول الأعمال.

وعلينا الحرص بطبيعة الحال على أن نكون هناك بأنفسنا فى جميع الأوقات ، وإلا يحق للمشاركين فى الاجتماع اختيار شخص آخر بدلا منا.

الاعباء الادارية :

هناك اشياء ضرورية فى بداية الاجتماعات، حتى فى الأكثر افتقادا للرسمية منها، وهى:

- تقديم أى قادمين جدد أو أى زوار للاجتماع .
- تقديم التمنيات بشفاء المرضى، والتهنئة بالزواج، والتعزية فى الوفيات .

- النفقات، والأماكن الممنوع وقوف السيارات فيها، مواعيد وسائل النقل العام للعودة، ترتيبات إيصال الرسائل وتقديم الطعام ... الخ .
- التوقيت الخاص بالإعلان عن الاستراحة، وموعد الانتهاء من الاجتماع.
- الاعتذارات عن عدم الحضور والتى تلقاها القائد أو السكرتير أو أى مشارك .

البنود الروتينية :

إذا كان الاجتماع واحدا فى سلسلة، فإن الأعمال الروتينية سوف تشتمل على ما يلى:

محاضر الاجتماع السابق :

ينبغى تأمينها للمشاركين مسبقا. وفى حالة عدم عمل ذلك، لابد من توزيعها أو قراءتها على الاجتماع . والهدف هو التأكد من صحة السجل وقبول جميع الحاضرين للاجتماع السابق له. وعند هذه المرحلة، لا يسمح بمناقشة المضمون، وإنما مدى صحة المحضر فقط. وإذا كان الاجتماع رسميا بشكل أكبر، فإن الرئيس ينبغى أن يوقع المحضر بعد إقراره.

الامور التي تثار:

بعد ذلك يسأل الاجتماع عما إذا كانت جميع الإجراءات المتفق عليها قد اتخذت، وما إذا كانت كافة الأمور المعلقة المذكورة فى المحضر مشمولة فى جدول الأعمال الراهن أم لا. وإذا كان أحد البنود مدرجا بالفعل على جدول الأعمال، لا ينبغى السماح بمناقشته عند هذه النقطة.

التقارير :

إن التقارير الروتينية (أى التى تتناول الوضع المالى الشهرى مثلا) يمكن مناقشتها قبل المسائل الأخرى. والأفضل توزيعها مسبقا، أما إذا كانت تشتمل على بنود ذات أهمية خاصة، فينبغى عرضها على الاجتماع شفويا.

التحكم فى المناقشة :

إن درجة وطريقة التحكم التى يمارسها القائد تختلف باختلاف أهداف الاجتماع، والبنود المدرجة على جدول الأعمال، وطبيعة المجموعة. ولكن أيا كان الاجتماع، لابد من ممارسة التحكم فيه، وتقع على القائد مسئولية هذه الممارسة. وتماما كما هو الحال بالنسبة لقائد الأوركسترا، سوف يفشل القائد إذا لم يتبعه العازفون (اللاعبون).

وأحد أهم مفاتيح النجاح هو عدم الخوف من الاجتماع. فأى اجتماع عبارة عن محطة طاقة احتمالية للتجربة والحكم على الأمور والمساعدة. فإن لم يكن كذلك، فلا ضرورة للدعوة إلى عقده. ومهمة القائد هى إطلاق هذه الطاقة وتركيزها على المهام المطروحة.

ضربة البداية :

إن ضربة البداية ـ تماما كما هو الحال بالنسبة لأى أداء أو حدث عام ـ لها أهميتها. فالكيفية التى يبدأ بها القائد العمل ، أى ما يقوله والكيفية التي يقوله بها ، سوف تصبغ كل ما يأتى بعد ذلك. وعلى القائد تهيئة مسرح الأحداث، سواء بالنسبة للاجتماع ككل أم لكل بند على حدة . كما أن المقدمة ينبغى أن تكون واضحة ومختصرة، وأن تشير إلى المسائل الرئيسية وإلى ما يراد تحقيقه من النقاش.

وعلى القائد أيضا أن يقيد مساهمته الأولى بشكل متشدد. فعليه عدم التعبير عن أى آراء، وإنما عليه إثارة أسئلة فيها تحد لقدرات الآخرين، أو دعوة مشارك تم اختياره بعناية لافتتاح المناقشة.

قائد الموضوع :

إذا كان الاجتماع أكثر رسمية، فإن المقترحات التى سوف تطرح للنقاش سوف تكون باسم المقترحين الذين ينبغى أن يطلب منهم تقديم أنفسهم. فى الاجتماعات الأقل رسمية، يمكن تسجيل اسم كل قائد موضوع على جدول الأعمال، كما اقترح فى الفصل الأول.

وإذا لم يكن هناك مقترح أو قائد موضوع، فعلى القائد الاختيار من بين الأشخاص الذين يتوافر لديهم الاستعداد. وهذا الاختيار للمتحدث الأول قد يكون حيويا وحاسما. والأفضل أن يكون هذا الشخص متحدثا كفئا لديه وجهات نظر قوية لابد من التصريح بها ومناقشتها، على ألا يتحدث لفترة طويلة أو يسعى للسيطرة. ومن المفيد تنبيه مثل هذا المشارك قبل الاجتماع.

اعرف الأشخاص :

إن القائد فى حاجة إلى معرفة اسم ودور كل مشارك على الأقل. وإذا كان هناك أشخاص كثيرون لا يعرفهم، ينبغى أن يفعل شيئا حيال ذلك. وتفيده فى ذلك كروت الأماكن المدون عليها الأسماء. وإذا كان السكرتير على علم بهذه الأسماء، فعليه إخبار القائد بها فورا. وإذا كان الاجتماع كبيرا، أو كان يعقد للمرة الأولى، ينبغي أن يطلب إلى المتحدثين ذكر أسمائهم وأدوارهم قبل البداية، وذلك لمصلحة الآخرين والقائد أيضا. وبعض القادة يضعون خطة تتضمن الأسماء أثناء سير الاجتماع.

الوافدون الجدد :

إذا كان هناك وافد جديد على مجموعة قائمة فعلا، فمن حسن التصرف إشراكه فى المناقشة بعد البداية بفترة قصيرة. وكما هو الحال بالنسبة للخطب الجديدة، فكلما تأخرت كان من الصعب إلقاؤها.

الحكم على الأشخاص :

على القائد أن يحكم على الكيفية التى يمكن للمشاركين التابعين له أن يتصرفوا بها، وعلى قيمة المساهمة التي بإمكانهم تقديمها، وردود الأفعال المحتملة من جانب المشاركين تجاههم. وليس معنى ذلك القول بأن عليه أن يناصر جانبا على الجانب الآخر، وإنما على العكس من ذلك تماما. ومثل أى قائد آخر، عليه استغلال مواطن القوة فيمن يتبعونه من أجل تحقيق النجاح وتحاشى الكشف عن عيوبهم.

قاعدة الاجتماع الواحد:

مهما كانت درجة عدم رسمية الفعاليات، فمن الضرورى عقد مناقشة واحدة فقط فى نفس الوقت.. والمشاركون الذين يهملون ذلك ينبغى تنبيههم إليه سريعا جدا.

تشكيل المناقشة :

كما أن القطعة الموسيقية فى حاجة إلى شكل معين، فإن الشىء نفسه ينطبق تماما على المناقشة التى لابد أن تنقسم الى أربع مراحل:

(١) المقدمة :

وهى الفترة التي يتم خلالها جذب وتركيز انتباه المجموعة .

(٢) التحديد :

أي تحديد الأفكار أو المواقف الرئيسية .

(٣) التطور :

ويستمر النقاش والتطور أثناء هذه المرحلة إلى أن يتم استنفاد المادة (وربما أيضا جهد اللاعبين والوقت).

(٤) القرار :

عندما يصل البند إلى النتيجة التي ترضى عنها المجموعة.

ويختلف طول وطبيعة كل مرحلة ، فالمقدمة مثلا تكون سريعة وسهلة، أى لا تتجاوز بضع كلمات يتم تبادلها مع مجموعة ناضجة وفعالة. أما إذا كانت المجموعة جديدة والموضوع معقدا، فإنها قد تتطلب قدرا أكبر من الوقت والمهارة لتركيز الانتباه حتى الوصول إلى النقطة التى سوف يبدأ فيها النقاش الجاد. وعلى القائد أن يعرف بدقة المرحلة التى بلغتها المناقشة، ويستمر فى دفعها إلى الأمام فى اتجاه معين وبالوتيرة

الصحيحة.

وتنشأ أسوأ المشكلات عندما يكون أعضاء المجموعة فى مراحل مختلفة. فالبعض لا يزالون يحاولون تركيز أفكارهم حول موضوع جديد، فى حين أصبح بعضهم الآخر مستعدين للإدلاء بأصواتهم. والقائد الكفء ينبغى أن يكون متنبها لأولى علامات هذا الوضع، وأن يبذل كل ما فى وسعه لجعل الأوكسترا كلها تعود إلى نفس الصفحة من النوتة الموسيقية.

انصت :

حتى يفعل القائد ذلك، لابد من أن يصغى فعلا ويتابع المناقشة. والإغراء بعدم عمل ذلك قد يكون قويا ـ ولا سيما بعد الغداء . ولكن القائد الذى لا يفعل ذلك سوف يجد التحكم فى قيادة الاجتماع صعبا، والمشاركون الآخرون سوف يكتشفون ذلك سريعا.

افصل بين الموضوعات :

على القائد ألا يسمح بالخلط بين الموضوعات، وعليه التأكد من أن النقاش لا يخرج عن مسار واحد. كما لا ينبغي أن يخشى مقاطعة المشاركين الذين يبدأون الحديث فى موضوع تناوله بند سابق أو لا يمت بصلة على الإطلاق للاجتماع. وتصرفه بهذه الكيفية ـ شريطة أن يكون مهذبا ـ سوف يضمن له دائما تأييد مجموعته.

التوازن :

إن ما يريده القائد عادة للاجتماع هو أن يكون (سيمفونية) وليس (كونشيرتو) أو ـ وهو أسوأ شىء - عزفا منفردا. وحتى يمكنه تحقيق ذلك، عليه أن يبذل جهدا كبيرا، بتشجيعه الخجولين وإيقاف المملين والعدوانيين عند حدهم للتأكد من أن الجميع يقدمون أفضل مساهمة ممكنة.

كما ينبغى أن يكون مستعدا لأن يدعو ـ بغير تردد ـ المتحدثين الذين يكره آراءهم، وأن ينصت إليهم بأدب وأن يشكرهم وهو يبتسم. أما التصرف بشكل آخر فسوف يقضى سريعا على مصداقيته.

والأفضل أن تكون المساهمات متوازنة بحيث يتاح لمؤيدى وجهة نظر معينة ولمعارضيها التحدث بالتبادل. ولكن هذا الأمر قد يكون من الصعب تحقيقه لأن وجهات نظر المتحدثين قد لا تكون معروفة مسبقا، وربما تكون هناك أغلبية كبيرة فى جانب واحد فقط.

السيطرة :

يحدث غالبا أن يخرج أحد المتحدثين عن موضوع معين قبل الانتهاء من بحثه. وفى حين أن هذا الأمر محتم الحدوث فى الاجتماعات الأكثر رسمية، حيث لاتتاح لكل متحدث سوى فرصة وحيدة للحديث عن كل بند، فإنه يمكن أن يسبب ضررا كبيرا فى الاجتماعات غير الرسمية. فقد ينصرف الانتباه عن جانب معين فى حاجة إلى مزيد من الاستكشاف أو لم يعبر الآخرون عن وجهات نظرهم بشأنه. وفى ظل هذه الظروف، على القائد أن يعيد المتحدث إلى المسار الصحيح بمهارة ولباقة.

السلوكيات الحسنة :

مهما كانت درجة عدم رسمية الاجتماع أو وثوق معرفة المشاركين بعضهم ببعض، فإن هناك من يفقد التحكم فى مشاعره. والقائد اليقظ ينبغى أن يحاول توقع ذلك وأن يمنع حدوثه. أما إذا حدث بالفعل، فعليه أن يحد من الضرر الواقع.

وعلى القائد أيضا بطبيعة الحال أن يتحكم (أو على الأقل يبدو متحكما) فى مشاعره وسلوكياته . ينبغى أن يكون أرفع مما ينبغى، حتى مع الأشخاص الذين لا يتصرفون بشكل مهذب. هذا ولا توجد وسيلة مضمونة لفقدان ثقة الاجتماع أكثر من التصرف بحدة أو انفعال، مهما كانت درجة الاستفزاز كبيرة.

التحكم البصرى :

ليس من قبيل المصادفة أن يتعين على أعضاء البرلمان الذين يرغبون فى الحديث أن ينظروا فى عيون المتحدثين. فالاتجاه الذى ينظر إليه القائد يعد أحد أقوى الأدوات التي يمكن أن يستخدمها من أجل التحكم فى النقاش ، إذ يمكنه غالبا تشجيع مشاركة يرغب فيها أو تجاهل أخرى لا يرحب بها، وتشجيع أو تحجيم المتحدث بمجرد النظر فى الاتجاه الصحيح(حتى لو كان ذلك بالنظر إلى ساعته).

الصمت :

قال (فاجنر) إن أجمل شيء فى الموسيقى هو الصمت أو السكون. والقائد لا ينبغى أن يخاف من الصمت، ولكن عليه أن يعرف كيف يفسره، كأن يكون من قبيل التعبير عن الموافقة النهائية أو العداء أو الإحراج أو الاندهاش. وعليه أن يعرف أيضا كيف يستخدمه لاستخلاص فكرة أو فرض توبيخ قوى ولكنه مهذب، أو خفض درجة حرارة النقاش.

روح الدعابة :

إن القائد الذى يملك موهبة الدعابة يكون مجهزا بشكل جيد وخاص لأداء المهام الموكلة إليه. فعن طريق روح الدعابة هذه، يمكنه تهذيب الألفاظ أو التصرفات غير

اللائقة أو العدوانية، والتغلب على المواقف المحرجة والأوقات الصعبة. أما من يفتقر منا إلى هذه الموهبة، فيمكنهم التعلم عن طريق مشاهدة أساتذة هذا الفن وهم يعملون. ولكن علينا ألا نبالغ فى تقييم قدراتنا فمحاولة إلقاء دعابة فى توقيت غير مناسب يمكن أن تجعل المواقف السيئة أكثر سوءا. وحتى المتمكنون يمكن بسهولة أن يبالغوا في الدعابة. ولا شك فى أن إلقاء دعابات مستمرة من جانب الرئيس يثير الملل سريعا جدا.

سقيفة الدراجات :

إن إحدى أكبر المساهمات فى نظرية الاجتماعات هي ما أطلق عليه البروفسور (باركنسون) ((قانون سقيفة الدراجات)). ومعنى ذلك باختصار أن الوقت الذى ينفق فى المناقشة فى اجتماع يتناسب عكسيا مع أهمية الموضوع. وهكذا فإن الوقت الذى تستغرقه فى مناقشة اقتراح استثمار رأسمالى تصل قيمته إلى عشرات الملايين من الجنيهات سوف يكون أقل بكثير من ذلك الذى يستغرق فى إصلاح سقيفة دراجات الموظفين وتكلفتها ١٠٠ جنيه استرليني . ويظن كل شخص أنه يفهم هذه النظرية ولديه وجهات نظر بشأنها، ولكنه فى الوقت نفسه يخشى من أن يكشف عن جهله بما هو مهم ومعقد. ولابد للقائد من أن يكون متمكنا ويقظا حتى يحول دون تطبيق هذا القانون فى الاجتماع الذى يرأسه.

راقب الساعة :

إن القائد الجيد لا يسمح لنفسه على الإطلاق بنسيان الوقت. فعليه أن يحث الآخرين على الانتهاء من النقاش عندما يجد أنه أصبح غير مجد، ولكن عليه أيضا أن يسمح بوقت كاف عندما يكون النقاش مثمرا.

وقيام القائد بخلع (أو أخذ) ساعته ووضعها على الطاولة أمامه يعطى الاجتماع الثقة بأنه تنبه لمرور الوقت. كما يسمح له ذلك بالنظر إليها صراحة، وربما أيضا هزها عند الحاجة.

الضغوط غير العادلة :

إن الحيلة الميكافيللية التى تقوم على إثارة البنود الجدلية قبل آخر قطار، أى قبل انتهاء الاجتماع بوقت قصير، أو عندما يشعر المشاركون بعطش شديد، تعد لاأخلاقية بالمرة، ولكنها مفيدة إلى حد بعيد.

الوسائل البصرية المساعدة :

إن قائدى الاجتماعات يبدون محجمين عن استخدام الوسائل البصرية المساعدة. ولكن حامل أوراق عرض الخرائط والأشكال البيانية المغفل من الكتابة وأقلام الماركر

يمكن أن تفعل الكثير لتحسين فعالية القيادة؛ إذ يمكن استخدامها لتجنب التكرار والعودة إلى الموضوعات القديمة، وذلك عن طريق التسجيل المرئى للموضوعات التى شملها النقاش والنقاط التى تم الاتفاق عليها. كما أنها تساعد على الوضوح من خلال الإجبار على الاختيار الحريص للكلمات. ويمكنها أيضا أن تحد من الانفعال ومن ثرثرة المدعين؛ نظرا لوجود حاجة إلى الانتظار حتى الانتهاء من كتابة النقاط. وبالإضافة الى ذلك فإنها تحسن الفهم والذاكرة عن طريق التأكيد على ما سبق ذكره، وتفيد فى التلخيص وتمثل سجلا يمكن الرجوع إليه فيما بعد .

ضبط النفس :

إن أضمن طريقة يمكن للقائد بها كبت مناقشة معينة هى إبداء وجهة نظره هو. كما أنها إحدى أضمن الطرق للتأكد من أن الاجتماع سوف يقبل -فى أفضل الأحوال- وجهات النظر المعترض عليها هذه ، أما فى أسوأ الأحوال، فإنه سوف يرفضها صراحة . والقائد الذى يرغب فى توجيه الاجتماع إلى نتيجة معينة من الأفضل له استغلال مساهمات الآخرين. فإذا لم يحدث ذلك الأثر المطلوب، فعليه على الأقل الانتظار إلى أن يعبر الجميع عن وجهات نظرهم، ثم بعد ذلك يطرح بحرص سؤالا أو ربما يفترض فرضية احتمالية. أما أن يبدو وكأنه متأكد مما يقوله بغير بينة حينذاك، فهو أمر له خطورته .

والقائد المحبط قد يحاول ممارسة التأثير المتمثل فى تبنى وجهة نظر مناقضة لتلك التى يعتقدها فى الواقع، ولكن نجاح هذه الحيلة يتوقف على معرفته الجيدة بالمشاركين الآخرين.

القدرة الإبداعية :

من الخطأ محاولة الخلط بين القدرة الإبداعية وبين صنع القرار. فالقدرة الخلاقة يمكن كبتها بسهولة فى مجموعات ذات إدارة سيئة. فإذا كان التفكير الإبداعى هو الهدف الرئيسى للاجتماع ينبغى التفكير فى عقد جلسة (لإثارة الأفكار) (راجع الفصل الحادى عشر). والقدرة الإبداعية فى الاجتماعات العادية يمكن تحسينها عن طريق اقتراض بعض أساليب إثارة الأفكار بشكل معدل.

القدرة الإبداعية المستقلة والنقد:

ربما كان الأكثر قيمة هو الفصل المطلق بين توليد الأفكار وتقييمها وبين النقد. ويحدث غالبا جدا أن تضيع الأفكار الإبداعية لأن أحدهم ينتقدها بمجرد التعبير

عنها. كما أن المشاركين الآخرين قد يسارعون فى هذه الحالة إلى الدفاع. وسرعان ما يبدأ جدل حامى الوطيس. وفى هذه الحالة، يضيع الكثير من الوقت فى مناقشة فكرة يتم التخلى عنها فى النهاية. فى حين أن هناك أفكارا أفضل لم يسمعها أحد تنتظر دورها .

وخوفا من أن تبدو الأفكار الأكثر ابتكارا والأفكار غير العادية حمقاء ، لن يعبر عنها أحد على الإطلاق، ولا سيما إذا كان هناك أشخاص يحضرون للاجتماع من المفترض أنهم خبراء .

وأفضل الحلول أن يدعو القائد إلى طرح الأفكار، ثم يقوم بتسجيلها على الأوراق الموضوعة على الحامل، ويمتنع عن التعليق أو النقد إلى أن يكون الاجتماع قد قال كل ما عنده . وعند هذه النقطة، قد تظهر فكرة واحدة بشكل أبرز من الأفكار الأخرى بدرجة تحسم الجدل. وحتى إذا لم يحدث ذلك، فإن الاجتماع يمكنه عادة اختصار القائمة سريعا وبشكل كبير، مع تركيز النقاش على المقترحات الجادة التى لم تناقش .

لخص بين مرحلة وأخرى :

فى أثناء المناقشات المطولة أو المعقدة، من المفيد تلخيص المرحلة التى تم الوصول إليها. والملخصات ينبغى أن تكون مختصرة وعادلة بشكل أمين. ويمكن استخدام ذلك أيضا كخطوة نحو التوصل إلى إجماع الآراء. فالملخص يمكن أن يبرز الاختلافات الباقية التى تعتبر طفيفة، ويمكن التجاوز عنها

اتخاذ القرارات :

إن معظم الاجتماعات تضع صنع القرار فى ترتيب متقدم بين أهدافها. والاجتماع ذو الإدارة الجيدة يعد أداة رائعة لهذا الغرض. فإمكانيات المجموعة سوف تساعد على حشد المعارف والقدرة الإبداعية بشكل أكبر مما يمكن لأى فرد عمله، وخلال فترة زمنية أقل . وفى حالة التوصل إلى إجماع الآراء، فإن أعضاء المجموعة سوف يشعرون بالالتزام تجاهه . وسوف تكون هناك فرصة أكبر لاتخاذ إجراء بشأن هذا القرار فيما بعد. وربما كانت هذه أكبر مساهمة تقدمها الاجتماعات من أجل تحقيق فعالية الإدارة.

إجماع الآراء :

إن النتيجة المثالية هى اتفاق الآراء بالإجماع. وبالنسبة لبعض البنود دون غيرها، قد يبدو واضحا منذ البداية أن هناك إجماعا. وعلى القائد أن يدرك ذلك بسرعة قبل

أن يشعر أى مشارك بأنه مضطر لإثارة خلافات مصطنعة، أو انتهاز الفرصة لتحقيق الشهرة عن طريق تكلف موقف معين.

خطوات نحو اتخاذ القرار :

فى معظم الأحوال، سوف تكون هناك وجهات نظر عديدة لابد من التعبير عنها، وخلافات حقيقية فى الرأى. فإذا كانت المجموعة متعاونة، فإن النقاش سوف يتحرك من خلال مراحل متعددة . أما الخلافات بدورها، فينبغى أن تكون:

(١) محددة وواضحة.

(٢) تم استكشافها واختبارها.

(٣) قابلة للتوفيق أو القضاء عليها بأقصى قدر ممكن

(٤) قد قورنت بعضها ببعض .

والقائد الذى كان يتابع المناقشة سوف يتعرف على الوقت الملائم للضغط من أجل اتخاذ قرار معين .

سجل ذلك كتابة :

من الأفضل عادة، ومن الضرورى فى الاجتماعات الأكثر رسمية، طرح اقتراح معين قبل الاجتماع. فإذا لم يتم عمل ذلك فى بداية النقاش، فإن القائد الذى يشعر بأن الوقت قد أصبح مناسبا سوف يقترح أو يدعو الى استخدام عبارات معينة للتعبير عن القرار الاحتمالى . وإذا كان الموضوع معقدا أو مثيرا للجدل، فعليه التأكد من تسجيله قبل اتخاذ القرار ـ سواء من قبل سكرتير الاجتماع أو على إحدى الوسائل البصرية المساعدة ـ ثم يمكنه بعد ذلك قول عبارة، مثل : (حسنا، أيها السادة، يبدو أننا ناقشنا هذا الموضوع من جميع جوانبه. هل لى أن أعتبر أننا اتفقنا على ....). أما إذا كنا لم نتفق، فسوف يخبر القائد بذلك سريعا.

ما مدى عمق الخلاف؟

لقد أصبحت العملية مزدوجة عند هذه النقطة من الاجتماع. فعلى القائد التأكد من أن الاجتماع يعرف تماما ما الذى يطلب إليه أن يقرره، وما إذا كانت أى خلافات هى مجرد خلافات شفهية أم أنها أعمق من ذلك.

إذا كانت الخلافات تبدو شفهية ويمكن التوفيق بينها، ينبغى البحث عن صيغة أخرى معدلة للعبارات التى قيلت حتى يمكن أن تجمع الآراء عليها. وفى الاجتماعات الأكثر رسمية، يتم ذلك عن طريق اقتراح تعديلات ينبغى أيضا الالتزام بكتابتها قبل مناقشتها. وفى الاجتماعات الأقل رسمية، يمكن ببساطة اقتراح تعديل صياغة العبارات أثناء النقاش ، برغم أنه حتى فى هذه الحالة أيضا، من الضرورى متابعة

كل ما تم طرحه بدقة. وللقائد حرية تامة فى أن يعرض المساعدة، تماما كما أن عليه قبولها من أى مشارك يعرض ذلك.

ومن الناحية الأخرى، إذا كانت الخلافات أعمق، فلابد من عدم إضاعة الوقت فى المناقشات العقيمة . والأقلية المحدودة قد تقابل حكم أو قرار الأغلبية بالاحتجاج أو قد لا تحتج عليه. ويحدث فى بعض الأحيان أن يطلب أحد المشاركين تسجيل معارضته، وهو طلب لابد من قبوله دائما حتى فى الاجتماعات غير الرسمية.

لحظة القرار :

بعد مناقشة الموضوع من جميع الوجوه، وبحث التعديلات الشفهية، وعدم ظهور إجماع واضح، لابد من اختيار مسار واحد من بين عدة مسارات، هي :

(١) إتخاذ قرار تعسفى أو من طرف واحد من قبل القائد :

وهذا لا يحدث إلا فى حالة كون القائد قائدا بحكم المنصب، أى المدير الذى يمارس سلطاته على مرؤوسيه. وحتى فى هذه الحالة، فإن هذا الوضع يمكن أن يكون خطيرا. ولكن إذا كانت المناقشة قد دارت بإسهاب، وتمكن القائد من تقديم أسباب واضحة، فإن ذلك قد يكون الأسلوب الأفضل .

(٢) تاجيل الاجتماع :

يمكن تأجيل الاجتماع حتى تهدأ المشاعر، أو إعطاء الوقت الكافى للتفكير أو الحصول على المزيد من المعلومات أو على رأى الخبراء، أو دعوة مشاركين آخرين أو انتظار أحداث خارجية، أو ببساطة لإتاحة الوقت لعقد مناقشة أخرى فى مناسبة لاحقة.

(٣) إحالة الموضوع إلى لجنة فرعية أو إلى مجموعة عمل :

على أن تقدم اللجنة الفرعية إفادة عنه فى اجتماع لاحق.

(٤) التصويت :

إن أخذ الأصوات البسيط عن طريق رفع الأيدى عادة ما يكون مقبولا. وهناك وسائل أخرى عديدة للتصويت، ولا سيما أثناء الاجتماعات الأكثر رسمية. وسوف نناقش ذلك فى الفصل الثامن.

التقديـــــر :

ينبغى للقائد دائما أن يعبر عن تقدير الاجتماع للعمل الذي قام به المشاركون (أو آخرون) بالأصالة عن نفسه، وللمساهمات المفيدة بشكل خاص فى النقاش. وقد يرغب فى توجيه الشكر إلى الاجتماع ككل، عندما يكون قد بذل جهدا كبيرا فيما يتعلق ببند معين.

التعامل مع الفوضى :

إن الفوضى نادرة فى الاجتماعات التنظيمية، ولكنها لا تعد غير مستبعدة تماما، ولا سيما داخل المجموعات التطوعية أو الترفيهية. وهى بطبيعة الحال أكثر احتمالا فى الاجتماعات العامة أو السياسية.

وعلى الرئيس أن يتذكر أنه ما دام قد قاد فعاليات الاجتماع بشكل منصف، فإن معظم المشاركين سوف يؤيدونه فى محاولته المحافظة على النظام. كما أن لديه سلطة كبيرة للغاية يدعمها القانون للتحكم فى الاجتماع. ولهذه الأسباب، عليه ألا يتردد فى عمل ما هو ضرورى .

ومن الجدير بالدراسة أثناء التخطيط التساؤل عما إذا كانت هناك احتمالات لحدوث مشكلات . إذا كان الجواب بالإيجاب، ينبغى معرفة مصدر هذه المشكلات والقضايا التى ربما تثار حولها، وكذلك مدى القوة التى يتمتع بها الأفراد الذين قد يثيرون هذه المشكلات ومدى الدعم (إن وجد) الذى يمكنهم كسبه من الآخرين.

إذا كان التهديد يبدو حقيقيا، فقد يكون وجود مشرفين ضروريا. وقد يكون من الحكمة الاتصال بالشرطة وأخذ رأى رجالها.

وعندما يأتى اليوم المحدد، ينبغى مراقبة وصول الأشخاص الذين يحتمل أن يثيروا المشكلات. ومن المفيد محاولة فصلهم بعضهم عن بعض أو جعلهم يجلسون فى الخلف. وينبغى أيضا أن يكون المشرفون على مقربة، ولكن بغير تهديد ظاهر.

والرئيس الذى يمكنه إخفاء شكوكه أو مخاوفه ، سوف تسير الأمور بشكل جيد بالنسبة له. وروح الدعابة تكون دائما درعا فى أوقات الأزمات. فإذا تمكن الرئيس من استخدام الدعابة على نحو فعال، فإنها سوف تكون أكثر أسلحته فعالية. ومن الناحية الأخرى، ينبغى تجنب السخرية والاستهزاء تماما وبأى شكل .

والنداء الذى لابد للجميع أن يستجيبوا له ـ باستثناء من يتعمدون إثارة المشكلات ـ هو: حق الجميع فى أن تسمع آراؤهم بشكل عادل ، والحق فى حرية الكلمة .

وهناك مسارات عمل عديدة متاحة للرئيس ، وهي حسب الترتيب التقريبي لشدتها كالتالي:

* أن يدعو الجميع للسكوت والانتظار قبل استئناف الاجتماع .
* أن يطلب من متحدث أن يجلس .
* أن يطلب من شخص مغادرة مكان الاجتماع .

* أن يطلب إخراج شخص بالقوة، مع استخدام قدر من القوة يكفى لتحقيق الغرض المطلوب.
* تأجيل الاجتماع لفترة حتى تهدأ الانفعالات .
* تأجيل الاجتماع لأجل غير مسمى .
* إنهاء الاجتماع .

وينبغى للرئيس أن يتأكد من أنه يفهم الإحساس السائد فى الاجتماع، وليس معنى ذلك أن عليه أن يقف مع الأغلبية ضد أقلية لا تتمتع بالشعبية. ولا شك أيضا فى أنه سوف يتمتع باحترام أفضل إذا رأى الجميع أنه على الحياد تماما. ولكن إذا كان عليه أن يتخذ قرارا ـ كما هو محتم حول النقاط المتعلقة بالنظام والإجراءات ـ ينبغى أن تكون لديه فكرة جيدة عن شعور الأغلبية، وعن رد الفعل الذى من المرجح أن يحصل عليه. ولدى اتخاذ قرار لا يتمتع بالشعبية، عليه أن يحدد الأسباب التى دعته إلى اتخاذه بوضوح وحزم .

إنهاء الاجتماع :

ينبغى استغلال مهارة وسلطة القائد فى العمل على ألا يستمر الاجتماع لفترة أطول مما ينبغى. ويعتبر استمرار الاجتماعات لفترات مطولة بلا ضرورة إحدى الشكاوى الرئيسية المتكررة فى الاجتماعات.

والاجتماع ينبغي إنهاؤه فى الاحوال اللاتيـــة :

* أن تكون كافة الأعمال قد تم تعريفها.
* أن يكون الوقت المتاح قد انتهى.
* أن يكون المشاركون قد فقدوا اهتمامهم به، أو أنهم قد انصرفوا جميعا.

إنهاء الامور :

هذا الأمر كان ينبغى أن يكون واضحا تماما، ولكنه ليس دائما كذلك . وتظهر المشكلات غالبا فى الاجتماعات الأقل رسمية، عندما يكون جدول الأعمال سطحيا، أو عندما لا يكون هناك جدول أعمال على الإطلاق. وفى الاجتماعات الأكثر رسمية، قد تنشأ هذه المشكلات عند الوصول إلى بند (أى أمور أخرى). إذا كان هذا البند مدرجا على جدول الأعمال، فإن الاعلان عن البنود التى يرغب المشاركون إثارتها فى *بداية* الاجتماع يعد فكرة جيدة.

وعلى أى حال، لا ينبغى استخدام هذا البند للأمور الرئيسية. فإذا أثير أحد هذه الأمور، ينبغى (باستثناء حالات الطوارئ القصوى وبموافقة الاجتماع الصريحة) تأجيله إلى الاجتماع التالى (أو إلى اجتماع يعقد خصيصا لهذا الغرض إذا كان لذلك ما

يبرره). وبهذه الكيفية، يكون لدى جميع أعضاء المجموعة ـ حتى من لم يكن حاضرا منهم الاجتماع القائم - إشعار كاف بالاجتماع المذكور.

استنفاد الوقت :

إن الوقت المتاح للاجتماع ينبغى أن يكون واضحا منذ البداية وأن ينبه المشاركون به أثناء سير الاجتماع. وتماما مثل الضيف المهذب الذى يستعد للانصراف، ينبغى على القائد توجيه تلميحات مناسبة قبل اتخاذ الخطوة النهائية.

انتباه المشاركين :

يمكن فقد هذا الانتباه لأسباب مشروعة إذا ثبت أن الموضوع أكثر إرهاقا أو تعقيدا مما كان مفهوما قبل بدء النقاش. وينبغى للقائد أن يكون متنبها لمثل هذا الاحتمال، ومستعدا لاتخاذ الإجراء المناسب . ويمكن اقتراح تأجيل الاجتماع حتى تاريخ أو وقت لاحق، أو أن يطلب من أحد الأشخاص تقديم تقرير يعرض لاحقا، أو اقتراح إحالة الموضوع إلى لجنة فرعية أو إنشاء مجموعة عمل خصيصا لهذا الغرض.

قائمة مراجعة العمل :

الأشياء التى ينبغى ولا ينبغى لقائد الاجتماع أن يفعلها :

افعل الاشياء الآتيــــه :

(١) تذكر سبب اختيارك كقائد وحدود سلطاتك .

(٢) أعد للاجتماع بعناية .

(٣) كن موجودا فى مكان الاجتماع فى وقت مناسب .

(٤) ادرس خطة الجلوس قبل أن يصل المندوبون .

(٥) تعرف على القادمين الجدد قبل الاجتماع إذا أمكن .

(٦) ابحث الأمور الإدارية والروتينية فى البداية حتى لا تنشغل بها بعد ذلك .

(٧) احرص على راحة المشاركين طوال الاجتماع .

(٨) اكتب أى اجتماعات أو مناقشات فرعية .

(٩) استخدم الوسائل البصرية المساعدة للمساعدة فى تركيز النقاش والتحكم فيه وتسجيله.

(١٠) أشرك القادمين الجدد فى النقاش مبكرا .

(١١) أنصت بعناية إلى النقاش الدائر.

(١٢) تأكد من أن جميع الأشخاص عند نفس المرحلة من النقاش .

(١٣) أوقف المتحدثين الذين يحاولون مناقشة بنود لاحقة، أو الذين يقحمون موضوعات دخيلة على مساهماتهم، عند حدهم .

(١٤) تشدد فى الفصل بين النقاش البناء والنقاش الهادف للانتقاد .
(١٥) شجع الخجلين .
(١٦) تأكد من أن جميع وجهات النظر تجد فرصة عادلة لسماعها .
(١٧) الجأ إلى التلخيص فى بعض الأحيان أثناء المناقشات المطولة أو المعقدة .
(١٨) حاول تحقيق إجماع الآراء عندما تشعر أن ذلك ممكنا. فإذا لم تتمكن من ذلك، لخص الخلافات فى الرأى بشكل منصف وموجز .
(١٩) كن حازما فى إنهاء الاجتماع فى الوقت المناسب .
(٢٠) عبر عن شكر الجميع لمن ساعد فى الاجتماع .

لا تفعل الأشياء التيـــه :

(١) الاعتماد أكثر مما ينبغى على سكرتير الاجتماع .
(٢) محاولة تسجيل ملاحظات إذا كنت قائدا .
(٣) التبكير بالتعبير عن وجهات نظرك أو عدم التعبير عنها بالمرة .
(٤) أن تفقد هدوء أعصابك، أيا كانت درجة الاستفزاز .
(٥) السماح للأشخاص المملين أو المتشبثين بآرائهم باحتكار المناقشة .
(٦) محاولة تحقيق إجماع الآراء فى وقت أبكر مما ينبغى .
(٧) محاولة تحقيق إجماع الآراء فى وقت متأخر أكثر مما ينبغى.
(٨) السماح للنقد المتعجل بكبت المساهمات الإبداعية والمبتكرة .
(٩) السماح لقانون باركنسون حول سقيفة الدراجات بتشويه الوقت الذى ينفق فى مناقشة مختلف البنود .
(١٠) نسيان الوقت أثناء مناقشة كل بند أو بالنسبة للاجتماع ككل .

بدايات للأفكار :

(١) من هو أفضل قائد اجتماع عملت تحت رئاسته ؟ ولماذا كان بمثل هذه الفعالية؟
(٢) من هو أسوأ قائد اجتماع عملت تحت رئاسته ؟ ولماذا كان على هذا المستوى من عدم الفعالية ؟
(٣) ما هى نقاط قوتك (أو ما تعتقد أنه نقاط قوتك) كقائد اجتماع ؟

(٤) هل كنت حاضرا عند حدوث فوضى خطيرة أثناء اجتماع فقد القائد السيطرة فيه على الأمور؟ ما الذى حدث فعلا؟ وهل كان بالإمكان توقع هذه المشكلة أو معالجتها معالجة أفضل؟

(٥) ما هى نقاط ضعفك (أو ما تتخيل أنه نقاط ضعفك) كقائد للاجتماع ؟ وما الذى تنوى عمله إزاءها ؟

المرجع (١)

PARBINSONS LAW or the PARSWT of LROGRESS C.
NORTHCOTE PARBINSON. JOHN MARRAY. 1958.

الفصل السادس
المشارك

إن المشارك فى الاجتماعات لا ينبغى له أن يقبل الدعوة لحضورها ، إلا إذا كان متأكدا من أن حضوره لها مبنى على أساس. وعليه دراسة جدول الأعمال وأى وثائق أخرى، واستكمال بحث الموضوعات والمشاركين الآخرين ، والتفكير فى أهدافه الخاصة وتحديدها والاستراتيجية التى سوف يتبعها فى الاجتماع. كما أن عليه أن يصل فى وقت مناسب وأن يتلمس الشعور العام للاجتماع وأن يصغى بعناية وأن يقدم مساهمته فى الوقت المناسب وبالكيفية الأكثر فعالية حسب تقديره. وعليه أيضا معرفة الإجراءات أو القواعد التى سوف يسير الاجتماع وفقها، وأن يحاول السيطرة على أى جانب من جوانب ردود أفعاله الشخصية يمكن أن يحد من فعاليته.

والأشخاص الذين يتذمرون من الاجتماعات هم دائما تقريبا المشاركون العاديون، ولكن نجاح أى اجتماع فى أيديهم إلى حد كبير. ومشارك واحد فقط يمكنه إفساد أى اجتماع . وكما هو الحال بالنسبة لجوانب سلوكية عديدة، فإن إلحاق الضرر أسهل بكثير من تصحيحه .

الخطايا الست المميتة :

هناك ست وسائل شائعة وفعالة يمكن للمشاركين إفساد الاجتماعات بها ، وهى :

(١) الحضور بلا ضرورة لذلك .

(٢) عدم الاستعداد للاجتماع .

(٣) سوء التكتيك .

(٤) الاتصال غير الفعال .

(٥) مشكلات شخصية .

(٦) الأخطاء الإجرائية .

الحضور بلا ضرورة :

عندما يدعى أى منا لحضور اجتماع، فإن السؤال الذى ينبغى له الإجابة عنه فى أعماق ضميره هو : (هل أنا فعلا فى حاجة إلى الذهاب)؟ إن حضور أى اجتماع يكلفنا وقتا، وإذا كان يتطلب السفر، فإنه سوف يكلفنا (أو سوف يكلف آخرين) مالا.

وإلى جانب ذلك، فإن الاجتماعات التى تزدحم بوجود مشاركين لا ضرورة لوجودهم تكون احتمالات نجاحها محدودة. والأشخاص الذين يذهبون بالفعل يشعرون بطبيعة الحال بضرورة تبرير وجودهم. ونظرا لوجودهم فى مكان الاجتماع، فإنهم قد يشعرون بالحاجة إلى الحديث. وحتى يجدون ما يقولونه، فإنهم قد يشعرون بالحاجة إلى معارضة ما قاله شخص آخر، أو قول شىء لم يفكر فيه أحد أو مجرد تكرار ما سبق أن قيل.

وبهذه الطريقة، يحدث الجدل ويضيع الوقت ويتعطل اتخاذ القرارات أو تتخذ قرارات خاطئة.

وفى الفصل الأول قمنا بحث القادة على دعوة الأشخاص الذين هناك حاجة فعلية إلى حضورهم. ولكن قائد أو سكرتير الاجتماع قد لا يكون قرأ الفصل الأول، وكلاهما ربما يتصرف بناء على تقليد معين أو على أمور تحدث دائما. وقد تكون دعوتهما لنا من قبيل التهذيب أو لخشيتهما من أن نستاء لعدم دعوتنا. وقد يكون لديهما فهم خاطئ بأننا خبراء فى مجال له صلة بالاجتماع، أو قد يظنان أننا أكثر أهمية مما نحن فعلا، أو لم يدركا مدى انشغالنا، أو خلطا بيننا وبين أشخاص آخرين. ولهذه الأسباب مجتمعة، علينا التدقيق بعناية شديدة فى كل دعوة نتلقاها لحضور اجتماع.

وقد نحتاج إلى التحدث إلى قائد الاجتماع أو إلى الشخص الذى دعانا. وقد يكون لديه أسباب لهذه الدعوة لا نعرفها، ولكنه مالم يقدم لنا تفسيرا مقنعا، فإننا نكون مدينين لأنفسنا ولمن دعانا برفض الدعوة. وحتى إذا كانت الدعوة موجهة من رئيسنا، فإن لنا على الأقل الحق فى استكشاف ما لديه من أسباب بأدب. وعلى كل حال، فإنه حتى إذا كانت موضوعات الاجتماع تهمنا، فإن هناك بدائل لحضوره، فيمكننا:

* تكليف شخص آخر غيرنا بالحضور.
* تقديم التقرير للقائد بواسطة الهاتف أو خطاب.
* طلب (قراءة) نسخة من محضر الاجتماع.
* حضور مناقشة بنود معينة فقط.

عدم الاستعداد للاجتماع :

لقد تحدثنا فى الفصل الأول عن أهمية الاستعداد للاجتماعات. فإذا تجاهلنا ذلك، فسوف نعطى لأنفسنا فرصا عديدة لإفساد الاجتماع.

وإذا أجلنا قراءة خطاب الدعوة أو جدول الأعمال أو الأوراق المعززة إلى أن نصبح فعلا فى القطار المتجه إلى مكان عقد الأجتماع، فإننا قد نقرأ عنوان المكان أو حتى التاريخ خطأ. ومن المؤكد أن الوقت سوف يكون متأخرا لإجراء الأبحاث أو الحصول على المواد المعززة التى كان يمكن أن تساعدنا. وإذا عرفنا التاريخ الصحيح، فإننا قد نصل متأخرين، ونزعج بذلك المشاركين الآخرين. وهكذا تفوتنا المقدمة، وربما أيضا أهم البنود.

وعندما ندخل إلى مكان الاجتماع، فإننا قد نقطع على جارنا تركيزه ونضايق جميع الجالسين على مسمع منا بعبارات الترحيب التى سوف نتلقاها من أصدقائنا، وبالسؤال بهمس مسموع عن البند الذى تجرى مناقشته ، وعما قيل فى الاجتماع قبل وصولنا.

وإذا أمكننا تجنب النظر إلى أوراقنا إلى أن يبدأ النقاش فعلا، فسوف تكون لدينا فرص عديدة إضافية لإحداث الفوضى. فقد تتحرك بقلق وحقيبة أوراقنا فى أيدينا، ونسقط أوراقا تحت الطاولة. وقد نكتشف أننا أحضرنا مجموعة الأوراق الخطأ، ونظرا لأننا لم نحضر المقدمة أو الملاحظات الافتتاحية، فسوف نكون فى وضع أمثل لإحداث إرباك وتشويش على المناقشة. وسوف يتعين علينا الاختيار بين التحدث بصرف النظر عما سبق للقائد أو للآخرين قوله، مع إمساكنا بالعصا من الطرف الخاطئ وتسببنا فى إرباك ومضايقة الجميع، أو التزام الصمت وعدم تقديم المساهمة التى أوفدنا إلى الاجتماع من أجلها.

كما أن حضور الاجتماع بملابس غير ملائمة (بسيطة أو رسمية أكثر مما ينبغى) قد يسهم بعض الشىء فى إثارة استياء الآخرين. ولكن يمكننا إنجاز ما هو أكثر من ذلك بكثير عن طريق ارتداء ساعة بها تنبيه إلكترونى ينطلق على فترات منتظمة أو غير منتظمة (هناك خلاف حول أيهما أكثر مضايقة).

سوء التكتيك :

الإنصات والمراقبة :

إن التكتيك الذى سوف نستخدمه لا يمكن تحديده أثناء سير المناقشة. ولكن حتى ننجز بشكل جيد، ينبغى لنا أن ننصت جيدا، ليس فقط لما يقال، ولكن أيضا لكيفية قوله والإنصات أيضا لما لم يقل.

وفى أثناء الإنصات، يحتمل أن نسأل أنفسنا الأسئلة الآتية :

* ما مدى فهمى الحقيقى للنقطة المطروحة ؟
* هل يفهمها الآخرون بالفعل ؟ وهل يعرفون ــ أو على الأقل بعض منهم ــ أقل أو أكثر مما أعرف ؟
* ما هى الضغوط السياسية وجداول الأعمال الخفية للمشاركين الآخرين ؟
* من الذى يمكننى الاعتماد عليه للحصول على الدعم ؟ ومن الذى سوف يعارضني ؟ ومن الأشخاص الذين لا يمكنني الوثوق بهم ؟
* ما الذى يمكننى أن آمل فى تحقيقه بشكل معقول ؟

كما أننا فى حاجة أيضا إلى التنبه للغة الجسم. وعلينا دراسة تعبيرات وردود الأفعال إزاء المشاركين، وتسجيل المؤيدين والمعارضين والنائمين.

الاتصال البصري :

إن الاتصال البصرى يمكنه أن يكشف لنا عن أمور كثيرة. فإذا كان المشاركون ينظرون إلى أسفل : إلى أوراقهم أو إلى أظافرهم، فمن غير المحتمل أن يكون من يتحدث قد ظفر بأى انتباه. وإذا كنا ننظر جميعا فى اتجاه من يتحدث، فلا يوجد أى شك فى أنه يجذب اهتمامنا. وسواء كان ذلك من باب الاحترام العميق أو عدم التصديق التام، فإن هذا الأمر لابد من الحكم عليه فى ضوء عوامل أخرى. وإذا كان المشاركون ينظرون إلى مشاركين آخرين لا يتحدثون، فقد يكون هناك نوع من التحالف بين الطرفين.

وينبغى لنا أيضا إدراك نوعية الاتصال البصرى الذى يتم أثناء حديثنا، سواء بين بعضنا البعض أو بين آخرين. ويعتبر ركن العين أداة لها فائدتها فى الاجتماع.

شكل المناقشة :

إن معظم مناقشات الاجتماعات تأخذ شكلا قابلا للتنبؤ. وقد تحدثنا عن الخطوط العريضة لذلك فى الفصل الخامس. ولكننا ـ باعتبارنا مشاركين ـ ننظر إلى هذه المراحل فى ضوء مختلف بعض الشىء . ولذلك من المجدى النظر مرة أخرى إلى القائمة:

(١) المقدمة :

فى هذه المرحلة، لا يكون لدى العديد من الحاضرين فكرة واضحة فعلا عن الأمور التى تجرى مناقشتها ، عن المشاركين الآخرين ، أو عما يجرى بالضبط. والغرض الذى يهدف إليه المشارك هو التوجيه الذاتى.

(٢) التحديد:

فى هذه المرحلة، يبدأ المشاركون فى فهم القضايا وتفرعاتها والسياسات . والمشارك يسعى إلى الفهم فى هذه المرحلة.

(٣) النقاش :

أثناء هذه المرحلة، ينحاز المشاركون لجانب أو لآخر بالنسبة للموضوع المطروح ويشكلون تحالفات. ويهدف المشاركون إلى الالتزام الذاتى بوجهة نظر معينة.

(٤) القرار :

أثناء هذه المرحلة، يظهر الشعور العام للاجتماع ككل، سواء فى شكل إجماع أم فى شكل اختلاف محدد فى وجهات النظر. ومالم يكن هناك إجماع فى الرأى داخل المجموعة، فإن معظم المشاركين سوف يسعون إلى حل وسط يمكنهم قبوله.

وحتى يمكن أن نبنى تكتيكنا على هذه المراحل، ينبغى أن تكون لدينا فكرة واضحة عن المرحلة التى بلغها النقاش. وهذا الأمر ليس مباشرا كما قد تتخيل، حيث إن المشاركين لن يكونوا جميعا بالضرورة فى نفس المرحلة.

وقد نقرر استباق النقاش عن طريق البدء باقتحام المناقشة بشكل حازم وقوى أثناء مرحلة التقديم. وقد نرغب فى الانتظار لبعض الوقت والإنصات إلى الآخرين وتقييم الكيفية التى ينظم بها الأشخاص صفوفهم وقوة المعارضة. وقد نشعر بأن أفضل شىء هو أن تكون لنا الكلمة الأخيرة. وعن طريق الانتظار إلى أن يستنفد الآخرون طاقاتهم، يخلو لنا الميدان .

التوقيت :

لا جدوى هناك فى محاولة إيصال تفاصيل دائرة إلكترونية معقدة إلى شخص علم لتوه أن زوجته قد تركت المنزل. ومناقشة المشكلات الخاصة بترخيص التخطيط لإنشاء جناح جديد سوف تكون على الأرجح غير فعالة، إذا تمت مباشرة بعد انتهاء الاحتفال بالفوز بكأس الأندية.

والمساهمة المماثلة التى تقدم فى فترات مختلفة أثناء النقاش يمكن أن تحدث ردود أفعال مختلفة تماما. فبعد كلمة جيدة ألقاها مشارك مؤثر لديه وجهة نظر مختلفة، قد ترفض هذه المساهمة على الفور. وعندما تكون الفعاليات قد تجاوزت بالفعل الفترة المحددة للغداء، فإن هذه المساهمة قد لا تجد من يسمعها. ولكن قبل أن يبدأ المشاركون الآخرون فى تكوين وجهات نظرهم، قد تتحول هذه المساهمة إلى إطار رئيسى للنقاش . وتشمل العوامل التى تؤثر فى التوقيت الذى نقرر التحدث فيه ما يلي :

* هل المستمعون لا يزالون يحتفظون بنشاطهم أم هل يشعرون بالتعب ؟
* هل تم اتصال آخر مثير للاهتمام لتوه ؟
* هل المستمعون فى حالة نفسية جيدة أم أنهم يشعرون بالعداء أو الخوف أو من الاستياء ؟ أو هم مهمومون ؟
* هل المستمعون متلهفون على تناول الطعام أو على شرب المرطبات أو على فترة استراحة لقضاء حاجة طبيعية أو على وسائل النقل ؟
* هل هناك مصادر مرئية أو غير مرئية لصرف الانتباه؟
* هل يشعر المستمعون بالحر أو البرد، أو يشعرون بعدم ارتياح، أو أنهم كادوا يخرجون عن شعورهم ؟

* هل يتوقع المستمعون حدثا أكثر أهمية ؟
* شكل النقاش .

وفى بعض الأحيان، يكون عدم محاولة قول أى شىء مهم - إذا كانت الظروف ضده _ أفضل من المخاطرة بإحداث سوء فهم خطير .

أى منهج :

هناك على أى حال عادة وسائل عديدة لإثارة نفس النقطة. فبدلا من تقديم معلومات، يمكننا طرح أسئلة تساعدنا على استخلاصها من الآخرين. وبدلا من الاعتراض، يمكننا إثارة الشكوك . وما يأتى بنتيجة فى أحد المواقف قد لا يكون ملائما فى موقف آخر. ومهارة المشارك هى فى الاختيار الصحيح الملائم للظروف .

الاتصال غير الفعال :

إن الاتصال الفعال يعد أحد العناصر الأساسية لفعالية الاجتماعات، أيا كان دورنا فيها. ومن المجدى تماما التفكير فى بعض الجوانب العملية للاتصال الفعال.

الضوضاء :

هناك أولا عاملان قد يجعلان الأمر أكثر صعوبة :

اللاشعور:

إن العقل الواعى ليس وحده فى إرسال إشارات الاتصال. فاللاشعور أو اللاوعى يمكنه أن يكون أداة اتصال أقوى بكثير. وفى بعض الأحيان، قد يتعارض تماما مع الاتصال الذى يرغب الوعى المسكين فى عمله. واحمرار الوجه وزلة اللسان (الفرويدية) وبريق العينين والتفاتة سريعة إلى المتحدث أو إلى صديق أو إلى الساعة، وتوقف الأنفاس، ودقيقة تردد _ كلها أمور تدل على أن اللاوعى يعمل .

كل شخص يرسل :

فى الاجتماعات، يمكن لأى شخص حاضر أن يرسل. والمتحدث الراهن والرئيس ليسا الوحيدين اللذين يرسلان ، ولكن كل شخص بإمكانه الإرسال طوال أى اجتماع ، وذلك هو أحد أسباب فشل الاجتماعات .

وكل شخص يرسل بوسائل متعددة. فالأشخاص الذين يتحدثون، والرئيس، والمقاطعون والمتحذلقون، كلهم يرسلون بواسطة أصواتهم. وذلك وحده يكفى غالبا لإحداث فوضى شاملة. ولكن بقيتنا _ سواء قصدنا ذلك أم لا وسواء كان شعوريا أم لاشعوريا _ ينقلون مشاعرهم : كالاهتمام أو الملل، الموافقة أو المعارضة، الاستحسان أو الاستهجان، طوال الفعاليات. وعن طريق هذه الشبكة من الاتصال المستمر، تفعل الاجتماعات فعلها بحق. وفيما يلى بعض المقترحات العملية لتحسين مساهماتنا فى الاجتماعات :

الهيكل الجيد :

إن هيكل الحديث كالهيكل العظمى. فهو ضرورى لكى يعمل الجسم بأكمله. فإذا كانت مساهمتنا مطولة، ينبغى لنا التأكد _ أثناء مرحلة التحضير_ من أن لها شكلا واضحا.

وفيما يلى أحد أبسط الهياكل المقترحة، وهى قيام المتحدث بما يلى :

(١) البدء بإخبار الحضور عما ينوى قوله .

(٢) الاستمرار فى الحديث بإضافة عبارة : (إن ما أود قوله لا يشتمل على أكثر من خمسة رؤوس موضوعات رئيسية)، وحتى لو كان ما يود قوله أكثر تعقيدا من ذلك، فإن الحضور لن يفهموا أو يتذكروا ذلك.

(٣) ختم الحديث بتذكير الحضور بما قيل .

وهذا الهيكل ينبغى أن يكون مرئيا للحضور. ومن المفيد ذكر عبارة مثل : هذه نهاية النقطة الأولى، وأود الآن أن أنتقل إلى النقطة الثانية وهى ..... حتى لو كانت تعتبر طويلة.

الملاحظات :

إن الملاحظات لها فائدتها، فحتى بالنسبة للمساهمات الموجزة فى الاجتماعات غير الرسمية، تفيدنا ملاحظة موجزة تتم كتابتها، عندما تخطر نقطة معينة على بالنا فى أثناء انتظار الفرصة للحديث.

وإذا كانت مساهمتنا مطولة، فإن الملاحظات ضرورية ، وينبغى أن تكون فى شكل رؤوس أقلام يمكن قراءتها من مسافة معينة بالنسبة لكل قسم رئيسى ، ودعمها بواسطة ملحوظة فرعية أو اثنتين على الأكثر، أو بحقائق أو أرقام بنفس القدر. وبعض المتحدثين يسجلون كل قسم على كارت مستقل. ولكن إذا فعلت ذلك، احرص على ربط الكروت بعضها ببعض بشكل غير محكم فى أحد الأركان حتى لا تفقد ترتيبها.

ومن قبيل عدم الفعالية أن نقوم بقراءة كلمة أو خطبة، مهما كانت أهمية المناسبة أو درجة العصبية التى نشعر بها. فإن القراءة تجعل ما نقوله مصطنعا ومفتقرا للحياة، وتفصلنا عن جمهور الحضور. كما أن ما نقرأه سوف يتعذر توفيقه مع ما سبق أن قيل ويجعلنا معرضين لأن نفقد مكانتنا. وكل ذلك ينطبق على الاجتماعات أكثر حتى مما ينطبق على العروض الرسمية.

الوضع الصحيح :

إن التحدث فى الاجتماعات قد يطرح المشكلة الآتية : من أى مكان ينبغى لى أن أتحدث؟ فى الاجتماعات الكبرى، من الأفضل التحدث من المقدمة، مع استخدام طاولة القراءة والميكروفون، إن توافرا.

وفى الاجتماعات المتوسطة الحجم، تكون المشكلة غالبا هى : هل ينبغى لى أن أتحدث فى وضع الجلوس أم فى وضع الوقوف؟ إن أفضل اختيار هو عادة وضع الوقوف حتى يرانا ويسمعنا الآخرون بشكل أفضل.

وفى الاجتماعات الأصغر حجما، يكون الوقوف عادة رسميا أكثر مما ينبغى وغير ضرورى .

الوضع السليم :

سواء وقفنا أم جلسنا، علينا التأكد من أن نكون فى وضع يقظ ومنتصب جسمانيا ، وذلك يضمن وصول الصوت بالشكل الصحيح، ويساعد على الاتصال البصرى. كما أنه يعبر عن احترام الاجتماع أكثر من الانحناء أو النظر لأسفل.

وإذا كنا نقرأ من ملاحظات، ينبغى أن نضعها أو نمسك بها بطريقة لا تجعلنا فى حاجة إلى النظر إلى أسفل لمسافة طويلة أو بشكل متكرر. وأفضل الأمور هو استخدام طاولة خاصة للقراءة، إن توافرت.

الحديث المسموع :

إذا لم يكن الآخرون قادرين على سماعنا، نكون قد فقدنا كل شىء . والتجربة سوف تفيدنا فى الحكم على وضع الصوت فى الغرفة ، ومدى القدرة على سماعه ، ودرجة الصوت التى علينا التحدث بها .

وإذا كانت الغرفة كبيرة، سوف نكون فى حاجة إلى رفع درجة صوتنا، حتى لو كان عدد الأشخاص محدودا. وإذا كانت المجموعة ذات شكل غريب (طويلة ورفيعة، متفرقة فى كل مكان، أو تجلس جميعها فى الصف الخلفى)، فإن وصول الصوت سوف يكون أصعب. وإذا كان لدينا شك فى إمكان سماع الصوت، فمن المقبول دائما أن نستفسر ببساطة عما إذا كان باستطاعة الجميع سماعنا.

وإذا كان هناك ميكروفون (ثابت أو متحرك)، فعلينا استخدامه. ولا ينبغى لنا أن نفزع، ولكن علينا التأكد من أن الميكروفون فى وضع التشغيل، وأنه يعمل وأننا نمسك به بالشكل الصحيح، وأننا نتحدث فيه من المسافة الصحيحة.

ابدأ بداية جيدة :

إن بداية أى عرض مثل طائرة فى وضع الإقلاع. وعلينا أن نعمل بطاقتنا كاملة

على الفور. فإذا فشلنا فى التحرك أو الإقلاع ـ أى جذب انتباه المستمعين خلال الثوانى الأولى الحيوية - فإن تصحيح الأمور فى وقت لاحق سوف يكون عسيرا.

ويمكن غالبا أن نبدأ بداية جيدة عن طريق تقديم إفادة أو ذكر عبارة واضحة وحافزة للهمم. وفى بعض الأحيان، يكون للدعابة تأثير جيد (ولكن فقط إذا كان ذلك ملائما وإذا كان بإمكاننا إلقاؤها).

وما ينبغى تجنبه هو التطويل فى المقدمة أو الاعتذارات أو التبريرات والتفسيرات. وعلينا أن نحذر بشكل خاص من إثارة حفيظة جمهور المستمعين فى البداية. والأفضل أن تكون هناك أرضية مشتركة قبل الدخول فى الجدل.

ومن المجدى عمل (بروفة) أو التدرب على البداية، إذا أتيحت لنا الفرصة لذلك وحتى لو لم نتدرب على أى شيء آخر.

استخدام الاتصال البصري :

إن الاتصال البصرى بأكبر عدد ممكن من الحضور يعد أحد أقوى مهارات المتحدثين. وهو ضرورى بشكل خاص فى البيئة الحميمة للاجتماع.

والاتصال البصرى يفيد فى جذب اهتمام المستمعين والمحافظة على استمراره. كما يفيدنا فى معرفة كيفية تلقى مساهمتنا. وعن طريق النظر الى المستمعين، يمكننا معرفة ما إذا كانوا يشعرون بالملل أو الحيرة أو الاستهجان أو الحماس. وعلينا أن نكون قادرين على التعرف على ردود أفعال الأشخاص، وعلى تعديل منهجنا أو أسلوبنا تبعا لذلك، وتوقع الأسئلة والاعتراضات.

وعلينا أيضا أن نوزع الاتصال البصرى بشكل متساو بقدر الإمكان على أعضاء المجموعة، وإذا اضطررنا إلى الحديث من موضع غير مناسب (كأن نكون فى منتصف مجموعة الحضور) فعلينا أن نلتفت بين الحين والآخر وعند النقاط الملائمة للنظر إلى الأشخاص الجالسين بجوارنا أو وراءنا.

وعليك الحذر من الانجذاب أو الانسياق لأحد أعضاء المجموعة الذى قد يكون مستجيبا أو مؤيدا بشكل خاص .

الإلقاء الجيد :

إذا كانت مساهمتنا مطولة بشكل أو بآخر، فإن الشعور بالملل سوف يكون خطرا حقيقيا (ليس فقط بالنسبة للأشخاص الآخرين، ولكن بالنسبة لنا نحن أيضا). وبخلاف ما علينا أن نقوله، فإن الكيفية التى نقوله بها حيوية. وعلينا ألا نتحدث بسرعة أو ببطء أكثر مما ينبغى ، وتعديل طبقة الصوت وحجمه ووتيرته تبعا للمضمون. وإذا كنا نقوم بعرض تقرير أو أرقام، فعلينا أن يكون صوتنا موحيا بأننا

نفهم هذه الأرقام ونجدها مثيرة للاهتمام. وعلينا أيضا ألا نخشى الصمت. فهو يفيد فى إبراز ما نقوله إذا استخدم فى المواضع الصحيحة.

ومن التمرينات الجيدة تسجيل مقطع قصير من نشرة أخبار يقرأها مذيع أخبار متخصص. اكتب هذا المقطع ثم اقرأه مرة أخرى مع تطبيق المحاولة التى ذكرناها. وسوف نكون محظوظين إذا كان الإحساس بالإثارة والاهتمام الذى أوحينا به جزءا يسيرا من ذلك الذى أوحى به الأصل. والشخص المتخصص يمكنه أن يجعل من قراءة صفحة فى دليل الهاتف وكأنها قصة مغامرات مثيرة.

الخاتمة الحسنة :

إن خاتمة أى خطبة أو كلمة لا تقل أهمية عن بدايتها، ولديها أفضل الفرص لكى يتذكرها الجميع ويتخذوا إجراء بشأنها.

والخاتمة الطبيعية هى تلخيص النقاط الرئيسية بإيجاز. والكلمة الأقصر يمكن إنهاؤها بسؤال وثيق الصلة بالموضوع وينطوى على نحو مثمر أو الدعوة للعمل. مثل مقدمة الكلمة تماما، من المجدى التدرب على الخاتمة إذا أتيحت لنا الفرصة لذلك.

الأعصاب :

إن المصدر المشترك للقلق بين المتحدثين الذين ليست لديهم خبرة هو الأعصاب، وهو أمر لا علاج له، ولا ينبغى أن يكون له علاج، فالمتحدث الذى لم يعان من توتر الأعصاب لن ينجح أبدا فى إلقاء كلمة جيدة. وتوتر الأعصاب يكشف عن أن العقل والجسم يأخذان الوضع بجدية ، وعن أنهما مستعدان وقادران على بذل أفضل ما لديهما. وأفضل الممثلين واللاعبين والمتحدثين يشعرون جميعا تقريبا بالتوتر قبل تقديم أفضل أداء لهم .

ولكل متحدث طريقته الخاصة فى الحد من التوتر. فالبعض يؤكد أن الطريقة المضمونة لذلك هى الإمساك بشئ صلب وصغير الحجم و الضغط عليه ضغطا شديدا، كحافة المكتب أو الطاولة أو عملة معدنية أو منبر الخطابة. ويقترح البعض الآخر الإمساك بمعصم إحدى اليدين باليد الأخرى والضغط عليه ضغطا شديدا . وهناك من يذكر التنفس العميق أو العد البطىء أو تناول كأس من الحليب قبل الحديث. والشجاعة (الهولندية) أي الشجاعة المستمدة من مسكر قوى سوف يكون تأثيرها علينا كتأثيرها على القيادة، أى أنها تجعلنا نشعر بأننا أفضل ولكن أداءنا سوف يكون أسوأ.

ما الذى نخشـــــاه ؟

إن تحليل ما نخشاه قد يقيدنا فى الحد من التوتر الشديد. والجواب الأكثر شيوعا هو (قد لا يسعفنى الكلام). ولكن :

(أ) إذا كنا قمنا بإعداد وإحضار الملاحظات الملائمة، فإن فرصة حدوث ذلك محدودة.

(ب) التوقف لبرهة لتجميع الأفكار مقبول تماما فى أى حديث. وعلى أى الأحوال، فإن الحضور قد يرغبون فى التوقف بين الحين والآخر لهضم ما قلناه من قبل.

والجواب الشائع الآخر هو : (قد أجعل من نفسى أضحوكة). ولكن الأشخاص الحاضرين للاجتماعات لا يتمنون الشر لأولئك الذين يسعون إلى مخاطبتهم. وجمهور الحاضرين هم أصدقاؤنا وينبغى لنا أن نقابلهم بهذه الروح. ومالم نكن قد أثرنا عداوتهم عمدا، فإنهم سوف يتمنون لنا النجاح، لأننا إذا فشلنا فإن الإحراج سوف يكون مشتركا بيننا وبينهم. وإذا كنا نحتاج إلى مساعدة، فسوف يقدمونها لنا عن طريق الصمت أو الاهتمام أو التذكير. بل إن خطأ نرتكبه أحيانا أو كلمة نسىء اختيارها قد يجعلنا أقرب إلى قلوب الحضور، لأننا كشفنا عن أننا بشر برغم كل شىء .

مشكلات الشخصية :

تشمل هذه المشكلات ما يلى :

* الخجل
* الغرور
* الحديث بلا توقف (الثرثرة)
* الحساسية المفرطة
* العدوانية

والعديد من الأشخاص الذين يعانون قد لا يكون لديهم سوى أضعف الشكوك. وإذا كان لدينا شك فى أنفسنا، فإن علينا _ بعد التحليل الواعى لضمائرنا_ أن نسعى للحصول على رأى أمين يقدمه لنا شخص أو اثنان من الأشخاص الذين يعرفوننا أكثر من غيرهم .

الخجـــل :

يعد الخجل أحد المعوقات الأسوأ فهما، وعادة ما ينظر إليه الآخرون على أنه خيلاء أو غرور. ولكن أيا كانت النظرة إليه، فإن تأثيره لا يمكن أن يتمثل إلا فى إعاقة الأداء الفعال للاجتماعات. وهذا المرض قد يكون مؤقتا أو طويل الأجل.

ومن المؤسف أنه لا يوجد تقريبا ما يمكن عمله للشخص الذى يعانى هذا المرض

منذ فترة طويلة، ليس لأن المرض غير قابل للعلاج، فالمؤكد أنه ليس كذلك. ولكن الخجل الطويل الأمد يميل إلى أن تكون له أسباب معقدة تحتاج إلى معرفة فردية وإلى مساعدة تقوم على التعاطف بين شخص وآخر. وبالنسبة للأشخاص الذين يعانون الخجل من المجدى بالنسبة لهم أن يسعوا إلى ذلك.

أما الخجل المؤقت فهو أمر آخر، وهو يصيب معظم المشاركين فى الاجتماعات الأكثر جدارة فى وقت أو فى آخر. وقد يكون هذا المرض ناجما عن حضور اجتماع للمرة الأولى، وربما مع أشخاص غرباء تماما، أو عن اعتقاد أن جميع الأشخاص الآخرين الحاضرين أكثر دراية منا، أو عن عدم التأكد من الإجراءات المتبعة أو البروتوكول، أو عن الخشية من مخاطبة مجموعة.

وأيا كان السبب، فإن هذه المشكلة مماثلة لمشكلة الخوف من الماء. فكلما طال وقوفنا على الحافة ونحن خائفون ، أصبح القفز فى الماء أكثر صعوبة. والحيلة للتغلب على ذلك هى عدم التلكؤ وعدم الانتظار.

كن اجتماعيا :

إذا كنا نشعر بخجل فى الاجتماعات، فإن أفضل خطة هى الوصول إلى مكان الاجتماع مبكرين قبل حضور عدد كبير من الأشخاص هناك. ولنبتسم لدى دخولنا إلى مكان الاجتماع، حتى لو آلمنا ذلك، ولنتبادل الحديث مع أول شخص نقابله، سواء كنا نعرفه أم لا. فهناك احتمال كبير أن هذا الشخص ومثله يشعرون بنفس شعورنا. ولنقدم أنفسنا إلى القائد وإلى المسئولين الآخرين قبل أن تبدأ فعاليات الاجتماع. فوظيفتهم أولا وأخيرا هى الترحيب بنا. ولنحاول معرفة ما إذا كان أشخاص نعرفهم من قبل حاضرين فى الاجتماع، ولنعمل على الترحيب بهم. وعندما يحين موعد عقد الاجتماع، سوف يكون الخوف الذى تبثه المجموعة فى نفوسنا قد زال تقريبا.

ساهم مبكرا :

كلما بكرنا بتقديم مساهمتنا الأولى، كان ذلك أفضل. وأعضاء البرلمان الجدد الذين ينتظرون لأسابيع قبل محاولة إلقاء كلمتهم الأولى يواجهون مشكلات أكبر من تلك التى يواجهها أولئك الذين ينهضون للحديث خلال يوم واحد من تقديمهم للمجلس. إن أكثر شيء يخيف أناسا عديدين هو سماع وقع أصواتهم هناك فى الغرفة. ولكننا بعد أن نسمع صوتنا، يتبخر الخوف سريعا جدا عادة.

وينبغى لنا أن نبحث عن فرصة لإثارة نقطة بسيطة أو مسألة مباشرة. وفى هذه الحالة أيضا، سوف يكون القائد الجيد متحمسا للمساعدة. ومن الخطأ أن ننتظر إلى أن نصل إلى نقطة معينة من النقاش نشعر عندها أن علينا تقديم مساهمتنا. فإننا

سوف نشعر عندئذ بوجود نوعين من الضغوط علينا، وهو أمر سوف نفقد معه أى شعور بالارتياح.

الغـــــرور :

إن الغرور يجعل المشارك متأكدا من أنه يعرف وحده الحقيقة كاملة، وأنه وحده القادر على إيصال هذه الحقيقة إلى جمهور الحاضرين المفتونين بحديثه، وأن أى شخص يعارض هذه الحقيقة يرتكب خطأ جسيما. والمشارك الذى لديه أى من هذه المعتقدات قادر على جعل الاجتماع العادى يصل إلى نقطة العجز التام.

والمشاركون الذين يعانون هذه المشكلة نادرا ما يدركون ذلك. فأصدقاؤهم الذين لديهم استعداد لأن يصارحوهم بذلك ليسوا كثيرين. وحتى أعداؤهم سوف يحجمون على الأرجح عن مواجهتهم بهذه الحقيقة. ولكن الغرور لا يبعد إلا خطوة واحدة عن الثقة المناسبة بالنفس والتى ينبغى لكل من يشارك فى اجتماعات أن يملكها.

ولهذه الأسباب مجتمعة، يعد الغرور مرضا مخيفا، وعلاجه مؤلم وغير مضمون. ووجود قائد ماهر وخصم بليغ فى المناقشة قد يحقق ذلك فى بعض الأحيان.

الثرثـــــرة :

بالنسبة للشخص المصمم على إفساد الاجتماعات، تعد الثرثرة سلاح الفوز. والأشخاص الذين يعانون من هذا المرض يمكنهم أن يجعلوا من القائد والسكرتير والمشاركين الآخرين مجرد كتلة هلامية تنتفض لمجرد إمكان حدوث هجوم آخر. فالمناقشات التى من المفروض أن تكون إجراء رسميا متبعا تمتد لساعات، والمقترحات التى من المتوقع إقرارها بمجرد هز الرأس تصبح موضوعا لجدل مرير لا طائل من ورائه. أما القضايا المعقدة والحساسة، فإنها تعالج بقسوة وتصبح مضغة يلفظها الجميع بعد ذلك.

ومن المؤسف أن ما يقال يعبر بشكل شبه دائم عن الحقيقة. وفى بعض الأحيان، تكون هذه الحقيقة مهمة، ولكن لم يسبق لأى شخص آخر التعبير عنها. والاجتماع يتجاهل مساهمات الأشخاص الذين يعانون هذه الحالة، ولكن على حسابه. فأولئك الذين يعانون هذا المرض يكونون غالبا أصحاب أعمق تجارب وأفضل تمكن فعلى من النقطة التى يثيرها النقاش. والأرجح أنهم جادون ومخلصون إلى أبعد حد، ولكن المشكلة ليست فيما يقولونه، ولكن فى الكيفية التى يتحدثون بها. والقائد الجيد قد يتمكن من أن يستخلص من كل مشارك أفضل ما عنده. وهذا المرض يمكن الآن على الأقل التحدث عنه صراحة وفى أفضل صحبة، ويمكن لأصدقائنا المخلصين أن يصارحونا به.

الحساسية المفرطة :

إن الخلاف فى الرأى والمنازعات والمجادلات تعد روح معظم الاجتماعات ذات الجدوى. وبالنسبة لمعظمنا، هناك بعض الاتهامات التى تجردنا من أى سلاح وتجعلنا فريسة سهلة للآخرين، كأن نتهم بالتقصير فى أداء الواجب أو بالجهل بحقائق معينة أو بالافتقار لبعض المهارات أو بعدم الأمانة. ولكن إذا كانت سماكة جلودنا أقل من العادى، فإننا قد نعانى بشكل أسوأ بكثير، حتى فى الاجتماعات المباشرة .

المناقشات الخاصة والعامة :

هناك اختلافات مهمة بين المناقشات : الخاصة والعامة. وأثناء الحديث الخاص، يمكن للجميع عادة _ فيما عدا أصحاب الجلود الرقيقة (المشاعر المرهفة) _ تحمل الضغوط أو صدها. ولا شك فى أنه يمكننا مساعدة بعضنا البعض عن طريق تجنب معارضة آراء بعضنا البعض بلا داع، أو ذكر أشياء نعرف أنها حساسة. ولكن أثناء الاجتماعات، يكون هدفنا هو إيصال نقطة معينة إلى الآخرين مهما كان الثمن.

وفى أثناء الأحاديث الخاصة، يمكن إزالة أى سوء تفاهم بعد أن ينشأ بفترة قصيرة، وإذا لم تنجح محاولتنا الأولى، يمكننا أن نعبر عن أنفسنا بطريقة أخرى. ولكن أمام جمهور الحاضرين، تجعل رسميات وقواعد النقاش من الصعب _ بل من المستحيل _ معالجة أمر أسىء التعبير عنه.

الإيمـــــان والمعتقدات :

إن الاجتماعات الأكثر روتينية ذات الموضوعات العادية للغاية يمكن أن تحرك فينا مشاعر لا تقل عمقا عن معتقداتنا الدينية. ولا ينطبق ذلك فقط على الأمور الدينية أو السياسية أو الاجتماعية، وإنما ينطبق أيضا على كيفية أداء عمل معين أو على اللون الذى ينبغى طلاء الجدران به. ولا شك فى أننا كلنا لا نستمتع بسماع التشريح والرفض العلنى لنظرياتنا المفضلة ومعتقداتنا الثابتة.

ويمكن أن يساعدنا الجميع _ إذا أرادوا ذلك _ عن طريق اختيار كلماتهم بعناية، عندما يتطرقون إلى أمور يشعرون بأنها شائكة بالنسبة للآخرين. ولكن البعض سوف يستغلون نقطة الضعف هذه لكى يفرضوا وجهة نظرهم. وكثيرون سوف يقولون إن عمل ذلك يعد غاية الإنصاف. وفى نهاية اليوم، يتعين على من يفضلون عدم المعاناة فى الاجتماعات أن يرتدوا جلودا سميكة (أن يتسلحوا بالصلابة وعدم التأثر السريع).

العدوانية :

إن الأشخاص الذين لا يلعبون كرة القدم أو الملاكمة لكبر سنهم أو لإصابتهم بالروماتزم أو لعدم تمتعهم بالمهارات اللازمة ، يستغلون الاجتماعات لعمل تدريباتهم

النفسية، إن لم يكن الجسمانية أيضا:

وهذا الأمر قد يساعدهم، ولكنه يعقد الأمور أكثر بالنسبة للآخرين، ليس فقط لضحاياهم وإنما أيضا لكافة المشاركين الآخرين الذين يرغبون فى التوصل إلى الحقيقة، والعودة إلى منازلهم فى أسرع وقت ممكن.

وفى الاجتماعات، تتكون التحالفات وتنفرط فى أثناء سير النقاش فى مجراه، فالأشخاص الذين يتفقون على نقطة معينة قد يختلفون على نقطة أخرى. والمشاركون قد يبدأون الاجتماع وهم أصدقاء أو متفقون على رأى معين ، وينهونه وهم أعداء أو يخافل مخالفين بعضهم بعضا فى الرأى. وكل ذلك أمر لا مفر منه . تنشأ الصعوبة تنشأ عندما يبدأ أحدهم فى عمل مثل هذه المناورات ، ليس من أجل ما قد تحققه، وليس حبا فى المناورات ذاتها، ولكن لإحباط محاولات عدو شخصى وإلحاق الهزيمة به.

الذئاب :

إن المشارك المتمتع بالجاذبية يمكنه أن يقود الآخرين ــ كقطيع من الذئاب ــ نحو القضاء على أحد أعضاء هذه المجموعة. ولكن الاجتماع الذى يحدث فيه ذلك لن يحقق على الأرجح أهدافه الحقيقية. ويجدر بنا أن نقاوم غريزة التدمير تفضيلا للتركيز على الأمور المطروحة للنقاش. وما ينبغى لنا أن نركله هو الكرة وليس اللاعب.

الخيانة :

إن أسوأ المشاركين هو ذلك الذى يقرر تدمير سلطة القائد، وهذا الأمر معادل للخيانة العظمى ولا يقل عنها خطورة من حيث المضمون. فالقادة ــ مثلهم فى ذلك مثل الملوك ــ ليسوا الا بشرا، ولكنهم يقومون بدور أساسى لا يمكن للمجموعة أن تؤدى وظيفتها بدونه. ولهذا السبب، فإنهم يستحقون التأييد من جانب المشاركين الآخرين فى جميع الظروف، باستثناء الحالات القصوى.

والقادة ليسوا معصومين من الخطأ. فقد تكون لهم نقاط ضعف وقد يرتكبون أخطاء. وربما يسمحون للمشاعر أو الآراء الشخصية بأن تخرجهم عن مسار الواجب، بل إنهم يتسببون فى بعض الأحيان فى إثارة المتاعب عن طريق ضرب أحد المشاركين بمشارك آخر. ولا شك فى أن قائمة الأخطاء التى يمكن أن تنسب إلى القادة لا نهاية لها، ولكن القائد الذى أضعفت سلطته سوف لن يتمكن من أداء عمله .

ومعظم الاجتماعات سوف لن تتاح لها الفرصة لتغيير القائد ــ باستثناء الحالات القصوى ــ أثناء انعقادها. وحتى لو حاول الحاضرون فى الاجتماع عمل ذلك، فإن الصدمة التى سوف تصيبه سوف تقضى على الأرجح على أى أمل فى الوصول إلى

نتيجة مثمرة. ولذلك، لن يجنى الشخص الذى يضعف القائد بغير سبب قوى جدا من وراء ذلك، إلا إضعاف جهود المجموعة بأسرها.

الأخطاء الإجرائية :

تختلف الاجتماعات بعضها عن بعض اختلافا كبيرا وتتنوع رسمياتها. وهى تتراوح بين الاجتماعات التى تعقد وفق معايير دقيقة وقانونية ، وبين تلك التى يدعى لعقدها دون الالتزام بأى إجراءات على الإطلاق .

القواعد المكتوبة :

إن القواعد يمكن كتابتها، ربما فى وثيقة تعرف (بالقواعد الثابتة) . والقواعد التى تؤثر فى سير الاجتماعات يمكن أيضا إدراجها فى لائحة تأسيس الشركات أو فى لوائحها التنظيمية أو فى كتيب قواعد النوادى أو الاتحادات التجارية .

والشخص صاحب الميول التدميرية يتعين عليه قراءة هذه القواعد وفهمها. ويصبح لديه بعد ذلك خياران هما : تجاهل هذه القواعد أو معرفتها بشكل أفضل من الآخرين، وإيقاف الآخرين عند حدهم عن طريق إثبات أن القواعد الثابتة لا تتبع حرفيا. والأشخاص الذين يريدون للاجتماعات أن تنجح فى حاجة أيضا إلى معرفة القواعد الثابتة أو القواعد الأخرى، وذلك حتى يتجنبوا المتاعب عن طريق الالتزام بها، وهزيمة صاحب الميول التدميرية باكتساب معلومات أكثر من تلك التى لديه.

الاجراءات الاساسية :

إن معظم الاجتماعات العادية لا تعقد وفقا لقواعد مكتوبة. ولكن هناك بعض القواعد الإجرائية التى تملى على الجميع اتباعها. وإذا حضرنا اجتماعا مهما كان نوعه، سوف تفيدنا معرفة هذه القواعد وأسباب وضعها. وهذه القواعد تشمل ما يلي:

* طاعة القائد.
* التقيد بالموضوع.
* عدم الحديث إلا بدعوة من القائد.
* عقد اجتماع واحد فقط فى كل مرة.
* النقاش فقط من خلال الرئيس.
* عدم المقاطعة إلا لأسباب إجرائية.

طاعـــة القائـــد :

هذا هو الأساس الذى تقوم عليه كافة إجراءات الاجتماعات. فإذا كان المشارك غير مستعد لإطاعة القائد، فعليه إما استخدام إجراء أو آخر لتنحية القائد ـ إذا كان

مثل هذا الإجراء متاحا والمشاركون الآخرون يؤيدون إستخدامه ــ وإما الانسحاب من الاجتماع. أما البقاء فى الاجتماع والتمرد على سلطة القائد أو على قراراته مهما كانت نوعية الاجتماع، فهذا الامر يعد نوعا من الفوضى ولا يمكن تصوره.

التقيد بالموضوع :

إن واجب جميع المتحدثين الواضح والمنطقى هو توجيه مساهماتهم إلى النقطة موضوع النقاش فى أى نقطة زمنية بعينها. فإذا أطاع جميع المشاركين هذه القاعدة، فإن نصف المشكلات المرتبطة بالاجتماعات سوف تختفى . وتظهر صعوبة الالتزام بهذه القاعدة فى الاحوال الآتية :

(أ) عندما يكون الموضوع المطروح للنقاش غير موضح بشكل كاف.

(ب) عندما يرى أحد المشاركين علاقات لا يراها الآخرون أو لم يروها بعد.

(جـ) وجود تخريب متعمد.

(د) هو مسئولية القائد أو السكرتير، ربما قبل أن يبدأ الاجتماع. وفى هذه الحالة، يكون المشارك الضعيف هو الخاسر وليس الشخص الذى تسبب فى الضرر.

(هـ) ينبع من شخص لديه رؤية ثاقبة أكثر من الآخرين، أو من شخص يعانى من الغباء. وعلى الاجتماع أن يتيح له ميزة الشك فى أى من الاثنين هو الصحيح.

(و) قد يأخذ شكل إضاعة الوقت المتعمدة والمط والتطويل فى موضوع معين. وهذا الأمر لابد من الانتباه إليه ووضع حد له من قبل القائد (هذا الأمر صعب مالم يكن إطار القواعد الثابتة يسمح بذلك).

عدم الحديث الا بدعوة من القائد :

إذا أراد القائد ممارسة التحكم فى الاجتماع، فلابد له من أن يكون قادرا على اختيار الأشخاص الذين سوف يتحدثون إلى الاجتماع فى نقطة زمنية بعينها. وينبغى له أن يمارس هذا التحكم بإنصاف وذكاء، كما ناقشنا فى الفصل الخامس. ومهمة المشارك هى محاولة أن تلتقى عيناه بعين القائد، أى إقامة اتصال بصرى معه عند المنعطف المناسب. وهذا الأمر سهل للغاية بالنسبة للأشخاص المتمرسين، ولكنه يقلق الوافدين الجدد. وإذا كان القائد يؤدى وظيفته بشكل جيد، فإن هذا الأمر لن يكون صعبا للغاية، باستثناء الأوقات التى يحتدم فيها النقاش، أى عندما تكون الملاحظات العابرة التى يعبر عنها بدون دعوة لا مفر منها. وتختلف الوسائل الممكنة لعمل ذلك تبعا للعادات المتبعة فى الاجتماعات ، وهى مذكورة فى الفصل الثامن.

عقد اجتماع واحد فقط فى كل مرة :

إن اتجاه الاجتماعات للتشعب لدى حدوث ضغوط أو توتر هو اتجاه ينبغى للمشاركين أن يعينوا القائد على مقاومته. والاجتماع الجيد ينبغى أن يكون مثل لعبة كرة القدم ـ أى أن يجرى الجميع وراء نفس الكرة ـ لا أن يكون معركة.
ويمكن إحداث نفس الأثر ولكن بدون عذر، وذلك عندما يختار المشاركون وببساطة التحدث بعضهم إلى بعض، بدلا من التحدث إلى الاجتماع بأسره. وهذا الأمر لا يصرف الانتباه فحسب، بل إنه أيضا يجافى اللياقة .

النقاش فقط من خلال الرئيس :

إن القائد، من أجل أن يتمكن من التحكم فى الاجتماع، ينبغى أن يكون نقطة التركيز. ولتحقيق هذه الغاية، ينبغى للمشاركين ـ باستثناء الاجتماعات الأقل رسمية ـ تقبل العرف المتبع، وهو توجيه كل ما يريدون قوله إلى القائد، وليس إلى بعضهم البعض مباشرة.

وهذا الأمر يؤدى تلقائيا إلى استقرار كرة الحديث فى ملعبه هو، ومن ثم إتاحة الفرصة والسلطة اللازمة له لركلها فى الاتجاه الذى يختاره أو الاحتفاظ بها لنفسه إذا احتاج إلى ذلك. كما أنه يخفف من حدة الملاحظات المتبادلة التى سوف تكون لاذعة بدرجة أكثر فى حالة تبادلها بين المشاركين مباشرة.

عدم المقاطعة إلا لأسباب إجرائية:

إن مقاطعة الآخرين تعد افتقارا إلى اللياقة فى الاجتماعات أكثر منها فى الأحاديث العادية. وينبغى مراعاة اللياقة مع المتحدثين، وذلك بإتاحة الفرصة لهم للتعبير عما يريدون قوله، مهما كانت وجهات نظرنا. ولكن إذا كانت لدينا شكوك معقولة، فلنا أن نتأكد مما إذا كانوا يراعون القواعد المتبعة على الوجه الصحيح (إثارة نقطة النظام).

كما أن لدينا حقا طبيعيا ـ فى حالة وجود سوء تفسير أو سوء فهم خطير من جانبهم لملاحظات سابقة أبديناها ـ فى أن نقاطعهم ونقدم تفسيرا لحقيقة الأمر(تأكيد نقطة تفسيرية). ويمكننا أيضا مساعدة المتحدث والاجتماع إذا تصادف أننا نملك معرفة دقيقة عن نقطة يخمنها المتحدث (تأكيد نقطة المعلومات).

والقواعد الثابتة أو القواعد الأخرى قد تسمح بمقاطعة المتحدث لأسباب أخرى. كما أنها تملى أيضا، فى الاجتماعات الأكثر رسمية، الكيفية التي ينبغى أن تتم المقاطعة بها. وسوف نتناول ذلك بإيجاز فى الفصل الثامن.

وفى حالة المقاطعة، يقرر القائد عادة ما إذا كان ينبغى سماعها والقواعد المتعلقة بما إذا كان ينبغى تأييدها، برغم أنه فى بعض الظروف، يكون على المتحدث تحديد ما إذا كان سوف يتراجع أم لا. والشيء الذى يحدث عادة هو التوقف عن الحديث وانتظار قرار القائد، وهو أمر يجمع بين اللياقة والمنطق (الفصل الثامن).

قائمة المراجعة :

(١) لا تقبل الدعوة لحضور أى اجتماع مالم تكن مقتنعا بضرورة حضورك.

(٢) أعد للاجتماع قبل موعده بفترة طويلة.

(٣) ضع استراتيجية الاجتماع الخاصة بك على أساس المساهمات التى ترغب فى أن تقدمها، ومدى معرفتك بالآخرين الذين سوف يحضرون الاجتماع.

(٤) احرص على الوصول الى مكان عقد الاجتماع فى وقت مناسب.

(٥) خمن الجو العام للاجتماع وجداول الأعمال الخفية للمشاركين الآخرين.

(٦) ادرس توقيت مساهماتك.

(٧) بالنسبة للمساهمة الرئيسية :

* خطط للبداية بعناية شديدة.
* استخدم هيكلا بسيطا وواضحا.
* استخدم ملاحظات ذات رؤوس أقلام مختصرة.
* تخير مكانا جيدا حتى يراك ويسمعك الآخرون جيدا.
* قف أو اجلس فى وضع مستقيم، رافعا رأسك.
* تحدث بطريقة تمكن الآخرين من سماعك، واستخدم ميكروفونا إن وجد.
* احرص على الاتصال البصرى مع الحضور .
* غير نبرة صوتك ووتيرته وحجمه حسب المضمون.
* خطط بعناية لخاتمة حديثك.
* تذكر أن جميع المتحدثين الجيدين يشعرون بالعصبية.

(٨) لا تجعل المشكلات المرتبطة بشخصيتك أو نفسيتك تؤثر على فعاليتك فى الاجتماع.

(٩) اعرف الأوامر أو القواعد الثابتة.

حفز الافكار :

(١) هل سبق لك رفض الدعوة لحضور اجتماع ؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، ماذا كانت ظروف ذلك ونتائجه ؟ وإذا كان الجواب بالنفى، لم لا ؟

(٢) هل سبق لك حضور اجتماع أفسده أحد المشاركين إلى حد كبير؟ ما الذى حدث؟ وهل كان بإمكان القائد التدخل للحد من الضرر أو لمنع حدوثه؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، كيف؟

(٣) هل سبق لك أن ألحقت ضررا كبيرا بفعالية اجتماع كنت أحد الحاضرين فيه؟ إذا كان الجواب بالايجاب، ما الذى حدث؟ وهل كان ذلك مقصودا أم لا ؟ إذا لم يكن الضرر مقصودا، ما الذى كان بإمكانك عمله لتجنب هذه المشكلة ؟

(٤) هل تقوم دائما بالإعداد المناسب للاجتماعات قبل حضورها؟ هل أنت متأكد من ذلك؟

(٥) هل تقوم بوضع تكتيك معين لاجتماعاتك، أم هل تتصرف تلقائيا ؟

(٦) هل تعاني : (أ) الخجل (ب) الغرور (ج) الثرثرة (د) الحساسية المفرطة ؟ (هـ) العدوانية أثناء الاجتماعات ؟ هل أنت متأكد تماما من إجاباتك؟ إذا كان الجواب بالإيجاب ما هو دليلك على ذلك؟

(٧) هل سبق لك حضور اجتماع اختلطت فيه الإجراءات؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، ما الذى حدث ؟ ولماذا؟

(٨) هل يكون لكل اجتماع تحضره أوامر أو قواعد مدونة ثابتة؟ وهل قرأتها؟

(٩) هل سبق لك حضور اجتماع حدثت أثناءه مشكلة عويصة بسبب سوء الاتصال؟ إذا كان الجواب بالايجاب، ما الذى حدث؟

(١٠) هل سبق أن أتيحت لك الفرصة للتأكد بشكل منظم مما سمعه الحضور أو فهموه وتذكروه من كلمة ألقيتها؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، ماذا كانت النتيجة؟ وإذا كان الجواب بالنفى، أفعل كل ما فى وسعك لكى تتاح لك هذه الفرصة.

الفصل السابع

المتابعة

بعد أن ينتهى الاجتماع يبدأ العمل الحقيقى؛ فالمحاضر أو الملاحظات الخاصة بالاجتماع ينبغى إعدادها وتوزيعها فى أسرع وقت ممكن. كما يتعين مواجهة المهام الإدارية، بدءا من ترتيب الغرفة وانتهاء بدفع الفواتير. وبالإضافة إلى ذلك، لابد من إخبار الأشخاص المعنيين الذين لم يحضروا الاجتماع بما حدث فيه. أما المسئولون فعليهم تنفيذ القرارات التى توصل إليها الاجتماع. وبالنسبة للاجتماعات الدورية، تقع على القائد والسكرتير مهمة معالجة أى مشكلات نيابة عن أعضاء الاجتماع وحتى موعد انعقاده التالى ، ولابد أيضا من البدء فى التخطيط للاجتماع المقبل.

وهناك اجتماعات محدودة تهدف إلى ما هو أكثر من بدء عملية معينة. وعندما يتذمر الأفراد من الاجتماعات، فإن عدم اتخاذ إجراء متابعة هو إحدى الشكاوى الأكثر شيوعا. هذا وليس هناك معنى لوجود مجموعة عمل لا تضع النتائج التى توصلت إليها موضع التنفيذ.

المهام الضرورية :

تشمل المهام التى يتعين مواجهتها بعد الاجتماع ما يلي :

* مشكلة الرجعة.
* تقرير ما بعد الحدث.
* المحاضر - الملاحظات.
* الاتصال.
* الإدارة.
* دور الرئيس.
* المراقبة وتقارير المتابعة .

مشكلة الرجعة :

إن رواد الفضاء ليسوا وحدهم الذين يعانون من هذه المشكلة. فالرجعة مشكلة نفسية لكافة المشاركين فى الاجتماعات. وكلما كان الاجتماع أفضل، كان الخطر أكبر.

التداوب :

إن الاجتماع الناجح بحق يغير طريقة تفكير المشاركين فيه. والتداوب _ وهو القوة الجديدة التى تمنحها المجموعة لكل واحد من أعضائها _ قد يكون معناه أن الأعضاء يخرجون من الاجتماع والنجوم تلمع فى عيونهم ، وعلى استعداد لمصارعة العمالقة. والاجتماع الجيد يجعل جميع الحاضرين طرفا فيه، ويعطيهم قوة دافعة أكبر

الجزء الثالث

بعد

الاجتماع

ومشكلة الجمع بين الحقيقتين قد يتعذر حلها تقريبا. فأثناء الاجتماعات العادية، قد يعيش الناس فى عالمين مختلفين تماما. ويصبح للاجتماع وجود خاص به وغرض خاص به وحده أيضا واعتقاد أنه ليس فى إمكانه تغيير الواقع فحسب بل وهزه هزا عميقا بدأ يخبو تدريجيا . والاجتماعات العادية يمكن أن تفقد فعاليتها نظرا لشيزوفرانيا يعانيها الأعضاء لم يكشف عنها بعد . والحل الوحيد لذلك هو الكشف عن هذه الحالة و أن يستبدل بالأعضاء الذين يعانونها دم جديد، حتى ولو كان ذلك ينطبق على لجنة بكاملها. والاجتماعات لا ينبغى السماح لها على الإطلاق بأن تتحول إلى اجتماعات ممتدة ذاتيا تسيطر عليها القلة.

تقرير ما بعد الحدث :

إن بعض المشاركين فى الاجتماعات يجرون حديثا مطولا عنها بعد أن تنفض. مثل هذه الأحاديث تكون مملة وغير منتجة وتسىء لأطراف أخرى ، ولكن التحليل البناء لموقف صعب يمكن أن يكون أحد أفضل الوسائل لتحسين الأداء فى المستقبل.

القائد والسكرتير :

من الضرورى مناقشة تقرير ما بعد الحدث بين القائد والسكرتير، وذلك للتأكد من أن لديهما فهما مشتركا لما حدث وما تقرر، وللإجراءات التى يتعين على كل منهما اتخاذها.

التوقيت :

عندما يحضر زملاء أو أصدقاء اجتماعا معا، فإن عقد اجتماع قبل الاجتماع قد يفيد، كما اقترحنا فى الفصل الأول. وعقد اجتماع بعد الاجتماع قد يفيد أيضا، ولكن ذلك يتوقف على كيفية وأسباب عقده .

أما إعداد تقرير عن الحدث بعد وقوعه مباشرة، ربما أثناء رحلة العودة، فلا يفيد كثيرا عادة. وربما لا يكون أكثر من مجرد استرجاع أو استمرار للاجتماع ذاته، مع فارق أن العديد من المشاركين لن يكونوا حاضرين.

ومن الناحية الأخرى، إذا تأجل تقرير ما بعد الحدث لفترة أطول مما ينبغى، فإن درجة التذكرة قد تضعف ، وقد تتأثر الذاكرة بأحداث وقعت بعد ذلك، وبردود أفعال الآخرين الذين لم يحضروا الاجتماع.

إن التأخير فى إعداد تقرير ما بعد الحدث قد يضعف حماس الأشخاص المكلفين بتنفيذ قرارات الاجتماع، وربما يتخذونه عذرا لعدم التنفيذ. فإذا كان لابد من وضع تقرير عن الحدث، فإن الوقت المثالى لذلك هو اليوم التالى، عندما تكون الأحداث لا تزال حية فى الأذهان، ويكون غبار المعركة قد بدأ يهدأ وينقشع.

تملى عيهم الالتزام. فالمشاركون يصبحون أكثر تماسكا ويتقبلون ما اتفقت عليه المجموعة، ويعتقدون أنه الصواب ولو أدى ذلك إلى الوقوف فى وجه العالم الخارجى بأسره.

والمشاركون يشعرون بالولاء تجاه من شاركوهم التجربة، وهو ولاء يمكن أن يعبر عن نفسه بطرق عديدة، بعضها مهم وبعضها لا أهمية له. فإذا كان الاجتماع حدثا منتظما يتكرر على مدى طويل، فقد يقدمون رابطة عنق كهدية. وقد يقيمون حفلات عشاء ويقدمون الهدايا للمضطرين إلى التوقف عن الحضور. وقد تظهر عليهم أعراض النوادى المقصورة على الخاصة، ولكن هذا التأثير السحرى سرعان ما يتبدد. وحينئذ، تصبح المشكلة ذات شقين.

العالم الحقيقى :

أولا، هناك الضغوط الحقيقية للغاية وتأثير العالم الخارجى البارد المحيط وسلة الوارد المكتظة بالأوراق ، ورنين الهاتف وطابور الزوار أو المراجعين والروتين الطاحن والمشكلات الملحة. كل هذه الأشياء قد وضعت جانبا أثناء الاجتماع، ولكنها سوف تعود إلى الظهور بقوة متجددة بمجرد العودة إلى مكاتبنا أو إلى منازلنا.

انقسام الشخصية :

عندما يعود المشاركون إلى العالم الخارجى، روحا وجسدا، سوف يجدون أن لا شىء قد تغير فيه. ومن ثم، فإنهم يعودون إلى قناعتهم القديمة بسرعة وبشكل غير محسوس، ولا يتذكرون الاجتماع وقراراته إلا من خلال حاجز خاص زجاجى وبشكل غير واضح تماما، إذا تذكروه أصلا.

إننا جميعا لنا، ليس شخصية واحدة فقط ولكن شخصيات عديدة، يتوقف كل منها على البيئة التى نوجد فيها. فنحن نتصرف بشكل مختلف عندما نكون مع أسرنا أو مع أصدقائنا فى النادى أو مع زملائنا فى العمل. وهذا الانقسام يمكن رؤيته غالبا بوضوح مذهل إذا كنا مثلا نقوم بزيارة رئيسنا فى العمل أو أحد مرؤوسينا للمرة الأولى فى منزله. ففى مثل هذه الظروف، يشعر معظمنا بأنه يرى وللمرة الأولى شخصا مختلفا تماما عن ذلك الذى كنا نعتقد أننا نعرفه، أى الشخص الذى ينتمى إلى عالم العمل.

وينطبق الشىء نفسه على الاجتماعات العادية، فالمشاركون قد يكتسبون (شخصية الاجتماع) وهى شخصية لا علاقة لها بـ (شخصيتهم فى المكتب). ومن ذلك أن يكونوا مثلا حاسمين وإيجابيين فى الاجتماع مع بقائهم على ترددهم وعدم فعاليتهم أثناء أدائهم لدورهم اليومى.

التغذية الاسترجاعية :

إن تقرير ما بعد الحدث سوف يغطى بطبيعة الحال موضوعات، مثل : الأمور التى سارت بشكل حسن وتلك التى سارت بشكل سيىء، وسبب ذلك، وردود أفعال الآخرين، والأشخاص الذين بدا عليهم الود وهؤلاء الذين بدت عليهم العداوة، والأمور المستفادة من النقاش ، وأى مفاجآت. كما أن نجاح أو فشل التكتيكات الجماعية أو الفردية سوف يكون لا محالة موضع تدقيق وتمحيص .

وهناك خطر تدهور تقرير ما بعد الحدث إلى نوع من التعبير عن الاضطراب العصبى الجماعى. كما أن التحليل المنطقى والنقد البناء يمكن أن يتدنيا إلى مستوى تبادل الاتهامات أو الندم بلا معنى، والشائعات والفضائح يمكن أن تحل محل مناقشة المضمون.

ومن أجل تقديم تغذية استرجاعية بناءة، يجب أن تكون العلاقات الشخصية المتبادلة بين الزملاء صريحة ومباشرة، على ألا تكون ودية أكثر مما ينبغى أو مشوبة بالبرود. كما أن قائد المجموعة (الذى ربما كان أو لم يكن قائدا للاجتماع) ينبغى النظر إليه على أنه مصدر للدعم وعلى أنه مهتم بتطوير فريقه. وبعض مجموعات العمل تفتقر إلى النضج والثقة بالنفس اللازمين لممارسة ذلك، ولكن الأمر يستحق المحاولة.

المحاضر - الملاحظات :

ينبغى تدوين الملاحظات فى أسرع وقت ممكن بعد الاجتماع. ولكن مما يؤسف له أن هذا الأمر عسير. فالعديد من موظفى السكرتارية يعودون من الاجتماع مرهقين، وربما متوترين، ليجدوا كما هائلا من الأعمال الأخرى فى انتظارهم. ولا شك فى أن محاولة تذكر كل تفاصيل الاجتماع على الفور ـ أى بمجرد انتهائه ـ تتطلب قدرا كبيرا من التصميم .

والأيسر من ذلك بكثير هو كتابة المحاضر بينما الذاكرة لا تزال منتعشة، والانتهاء من ذلك أمر يبعث على الراحة. كما أن تأخير ذلك ـ تماما كما يحدث بالنسبة لأى مهمة أخرى ـ يصعب الأمور.

التبكير بإعداد محضر الاجتماع وتوزيعه يساعد على إنجاز الأمور، حيث المشاركون لا يزالون مدفوعين بحافز تذكر ما جرى فى الاجتماع والتشجيع على مناقشته من قبل المجموعة والتزامها به. وإذا وجد المشاركون محضر الاجتماع على مكاتبهم خلال يومين، فإن الانطباع الذى سوف يتولد لديهم ـ وهو أهمية الاجتماع وفعاليته ـ سوف يقوى عزمهم. وإلى جانب ذلك، سوف يتاح لكل شخص وقت أطو لأداء المهام التى كلف بها. وكلما طالت المدة قلت فرص اتخاذ أى إجراء . وهناك عينة من

(الملاحظات الموجزة) فى نهاية هذا الفصل.

العنوان :

لابد لكل الملاحظات من أن يتصورها موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان عقده .

الحضور :

يلي ذلك إعداد قائمة بالحضور، على أن يأتى اسم القائد على رأسها، ثم أسماء الباقين حسب الترتيب الأبجدى. وإذا كان المشاركون يمثلون جهات أخرى، أو بعض أقسام هذه الجهات، أو إدارات أخرى أو يمثلون أفرادا، فمن الأفضل تحديد ذلك أمام كل اسم. أما إذا كانوا حاضرين بحكم حقهم الشخصى، فإن هذا الإجراء سوف يكون عادة غير ضرورى.

الموجودون :

فى الاجتماعات الرسمية وشبه الرسمية، من المعتاد التمييز بين (الحاضرين) وبين (الموجودين). والحاضرون هم الأعضاء الفعليين فى المجلس أو مجلس الإدارة أو فى لجنة أو ما شابه ذلك ، الذين لهم الحق فى المشاركة بالكامل. أما الموجودون، الذين قد يشملون السكرتير نفسه، فإنهم يحضرون الاجتماع فقط لأداء دور محدد يتمثل فى خدمة الأعضاء. وهذا الموقف يظهر مثلا عندما تقوم سكرتارية أو أمانة دائمة بخدمة لجنة من المسئولين الفخريين.

الاعتذارات :

سوف تضم قائمة الأسماء النهائية أسماء الأشخاص الذين أرسلوا اعتذارات، لأنه كان من المفروض أن يحضروا الاجتماع. وفى بعض الاجتماعات، تكون الممارسة المعتادة هى ذكر الأشخاص المعتذرين عن الحضور. وفى بعضها الآخر، لا تذكر أسماء الأشخاص الذين لم يعتذروا بالفعل. وينبغى أن تكون لدى السكرتير فكرة عن أى الطريقتين ينبغى اتباعها.

ترقيم البنود :

إن ترقيم جميع البنود يسهل الرجوع إليها. فى الغالب تكون أرقامها نفس الأرقام التى سجلت بها فى جدول الأعمال. أما العناوين الفرعية، فيمكن ترقيمها على أساس عشرى ، إذا رغب فى ذلك (راجع البند٧ فى العينة بآخر الفصل).

استخدم الأسلوب التقريرى :

ينبغى استخدام الأسلوب التقريرى بشكل موحد فى السجل. ويعنى ذلك ما يلي :

- استخدام ماضى الأفعال (يتفق الاجتماع على٠٠) تصبح (اتفق الاجتماع على٠٠)
- تغيير (أنا) إلى(هو)، و(نحن) إلى(هم)، و(أنت) إلى(هو)، (إذا كان هناك شخص واحد فقط أو(هم)، إذا كان هناك أكثر من شخص واحد مثال ذلك : (لقد قلت

لكم إننا كنا على خطأ) تصبح (لقد قال لهم بأنهم كانوا على خطأ).

ـ تغيير الإشارة إلى الأيام والزمن حسب الضرورة ، مثال ذلك : (اليوم) و (الآن) تصبح (حينذاك) .. الخ .

أما المسئولون (بمن فيهم السكرتير)، فينبغى الإشارة إلى ألقابهم أو مناصبهم، وليس إلى أسمائهم ، مثال ذلك : (قرر الرئيس أن) وليس (قرر زيد أن) .

محاضر/ ملاحظات الاجتماع السابق (التاريخ) :

هذا البند ينبغى أن يكون مختصرا ويسجل فيه عادة وببساطة أنه (تمت قراءة الملاحظات وإقرارها). ولكن إذا تم الاتفاق على تعديلات معينة، ينبغى أن يعقب ذلك تبعا لـ ...، (إفادة واضحة عن التعديلات المتفق عليها).

المستجدات :

هذا البند ينبغى أن يكون مستقلا دائما عن البند الأخير. وفى حالة إثارة أكثر من بند واحد، لابد من إعطاء عنوان فرعى لكل منها.

ملاحظات على النقاش :

من الأفضل إعداد هذه الملاحظات عن طريق إعطاء كل بند عنوانا واضحا ومختصرا، وبحيث تكون العناوين مطابقة عادة للبنود التى على جدول الأعمال.

وإذا كان هناك أكثر من موضوع واحد مستقل يندرج تحت عنوان رئيسى ، كما يحدث مثلا بالنسبة للموضوعات التى تندرج تحت بند (المستجدات) وتلك التى تندرج تحت (أى أمور أخرى)، لابد من استخدام عناوين فرعية مرقمة.

وتعبئة السجلات المدونة تحت كل بند تتوقف على نوعية الملاحظات التى يجرى إعدادها (راجع الفصل الرابع). وأيا كان البند، فإن القاعدة الذهبية هى (كلما كانت التفاصيل أقل، كان ذلك أفضل).

الحقائق فقط :

من الضرورى ألا يشتمل السجل بكامله إلا على الحقائق فقط ، إذ ينبغى له أن يتضمن وصفا لما حدث أثناء الاجتماع بدقة وبدون تعليق أو تعبير عن الرأى من جانب الكاتب (أو الرئيس أو أى شخص آخر يضغط على الكاتب). والسجل لا ينبغى أبدا أن يكون محرفا، حتى ولو بنية سليمة، أى أن يقول ما كان ينبغى أن يحدث أو ما كان من الممكن أن يحدث.

عمود العمل :

من الضرورى تحديد أسماء الأشخاص الملتزمين بالعمل. ومن المفيد أيضا إعداد عمود بعنوان (العمل) فى أسفل الجانب الأيمن من الملاحظات، حتى يمكن تسجيل هذه الأسماء.

أى أمور أخرى :

لا ينبغى للقائد السماح بإثارة موضوعات مهمة تحت هذا العنوان. ولكن قد يكون هناك عدد لا بأس به من الأمور البسيطة والواقعية التى فى حاجة إلى تسجيل دقيق.

تأكد من المسودة :

إن الملاحظات فى حاجة دائما إلى تدقيق، وهى لا تزال فى شكل مسودة، وذلك بمعرفة القائد. وقد تكون هناك حاجة إلى توزيعها، بموافقة القائد أيضا، قبل إخراجها فى صورتها النهائية.

الاتصال :

إن قرارات الاجتماع قد تؤثر أيضا فى أشخاص عديدين لم يكونوا حاضرين فيه . وهؤلاء الأشخاص لابد من وضعهم فى الصورة . والمخاطرة بالافراط فى الاتصال بالأشخاص أفضل عادة من إغفالهم. وكلنا نعانى النزوع نحو الافتراض بأن الآخرين يعرفون، مثلهم فى ذلك مثلنا تماما، ولكن الافتراض بأنهم لا يعرفون آمن بكثير. فإخبار الأشخاص بالأنباء المهمة مرتين أفضل بكثير من عدم إخبارهم بها على الإطلاق. كما أن إخبار الأشخاص بالأنباء سريعا ووفقا لخطة معينة أفضل بكثير من تركهم يكتشفونها عن طريق الإشاعات. وبهذه الطريقة، يمكننا المحافظة على المبادرة والتأكد من أن الرسالة سوف تصل إلى الآخرين بدقة وبالكيفية التى نتمناها.

كيفية الاتصال :

المحاضر :

ان الوسيلة الطبيعية للاتصال هى توزيع نسخ من المحاضر. واجتماعات كثيرة توزع نسخا على عدد من الأشخاص أكبر بكثير من عدد الحاضرين. ولكن هذا الحل ليس حلا شافيا، ولا سيما فى حالة التوصل إلى قرارات مهمة، سواء بالنسبة للمؤسسة ككل أو بالنسبة لأفراد بعينهم. ومحاضر الاجتماعات هى آخر شىء يهتم بعض الناس بقراءته.

الخطابات :

إن الخطابات التفسيرية قد تكون ضرورية لبعض الأشخاص الذين لم يحضروا الاجتماع، وذلك للفت انتباههم إلى موضوعات تخصهم أو تهمهم. وفى حالة مناقشة أمور سرية أثناء الاجتماع، من الضرورى فرض القيود المناسبة، سواء على ما كتب فى المحاضر أو على الأشخاص الذين سوف يتلقون نسخا منها.

وجها لوجه :

إن الاتصال وجها لوجه ربما يكون أفضل، فسوء التفاهم يصبح أقل احتمالا

والتغذية الاسترجاعية تصبح ممكنة. والاجتماعات غالبا ما تتولد عنها اجتماعات أخرى، وهذا الأمر مشروع تماما.

ولا شك فى أن هناك تقنية للاتصال تعرف بـ (مجموعة الإحاطة)، تقوم على تدفق المعلومات فى مؤسسة معينة من أعلى إلى أسفل؛ أى أن كل شخص حاضر فى مجموعة يتصل بمرؤوسيه أو بموظفى إدارته فى مجموعة أخرى لنقل المعلومات إليها ومناقشتها.

كلاهما :

إن أفضل الأشياء هو الجمع بين الاتصال وجها لوجه والاتصال الخطى، حتى يمكن مناقشة إجراءات وفعاليات الاجتماع مع الأشخاص المعنيين وتدوينها فى السجل، للرجوع إليها مستقبلا، أو للاطلاع عليها من قبل الأشخاص الذين لا نقابلهم. وسوء التفاهم الذى ينشأ عن وسيلة من وسائل الاتصال يمكن التغلب عليه باتباع وسيلة أخرى.

وسائل الإعلام :

إن المادة الصحفية التى تحرر مسبقا قد تحتاج إلى كتابتها فى شكل مسودة، سواء بمساعدة خبير فى الشئون العامة أم لا. وبعض الأشخاص قد يكونون فى حاجة إلى إحاطة سريعة، ربما عن طريق الهاتف.

التوقيت :

إن التوقيت قد تكون له أهميته، وقد يكون ضروريا للتأكد من إحاطة الأشخاص بالتسلسل الصحيح. والأشخاص الذين يمسهم قرار بشكل مباشر ينبغى إحاطتهم به قبل الأشخاص الذين يمسهم هذا القرار بشكل غير مباشر. وهؤلاء بدورهم ينبغى إحاطتهم قبل الأشخاص المهتمين بالاجتماع بشكل عام فقط. وعلى وجه الخصوص، من الضرورى أن يعرف كل شخص داخل المؤسسة الأنباء قبل أن تنتقل خارجها، ولاسيما قبل أن تصل إلى وسائل الإعلام.

التعبير :

إن القائد (أو المشاركين الآخرين، سواء كانوا فرادى أم معا) قد يكلف تحديدا بالتعبير عن وجهات نظر الاجتماع لطرف ثالث.

الإدارة :

توزع المهام الإدارية عادة بين الرئيس والسكرتير، ولكن ـ كما يحدث دائما ـ على الرئيس تحمل المسئولية النهائية. ومثل هذه المهام تعرض على الاجتماع الأخير. فإذا كان الاجتماع عاديا، فإنها سوف تنتقل إلى الاجتماع التالى.

الاجتماع الاخير :

لابد من ترتيب الغرفة وسداد الفواتير وإجراء المطالبات الخاصة باسترداد النفقات. وسوف يحتاج المتحدثون إلى خطابات شكر، وربما إلى وسيلة ملائمة وملموسة للإعراب عن التقدير لهم. كما أن المراسلات سوف تكون فى حاجة إلى اهتمام.

الاجتماع المقبل :

لابد من تكرار العملية الإدارية مرة أخرى. وبخلاف المهام المذكورة فى الفصل الأول، سوف يكون من الضرورى المحافظة على الاتصال بالأشخاص والأحداث وتوضيح القضايا التى ينبغى طرحها على الاجتماع المقبل.

دور الرئيس :

إن دور الرئيس بعد الاجتماع يختلف اختلافا كبيرا تبعا للظروف. والرئيس والمشاركون الآخرون ينبغى أن تكون لديهم فكرة واضحة عن هذا الدور.

الاجتماعات الاكثر رسمية :

فى حالة المجموعات الأكثر رسمية، يكون للرئيس عادة واجبات محددة ، حيث يتصرف بالأصالة عن المجموعة بين الاجتماع القائم والاجتماع التالى له، ويستمد سلطته من هذه المجموعة. وقد تكون له مهام أو واجبات محددة تنطوى على الرجوع إلى مجموعات أو أجهزة أخرى أو أفراد آخرين بالأصالة عن مجموعته. والسلطة الممنوحة للرئيس قد تكون محددة تماما أو قد تكون متروكة لحسن التقدير. وفى كلتا الحالتين، على الرئيس أن يحرص على عدم تجاوز هذه السلطة، وعليه إحاطة الاجتماعات التالية بالإجراءات التى اتخذها بالأصالة عنها.

الاجتماعات الاقل رسمية :

يتوقف الوضع على ما إذا كان الرئيس هو أيضا المدير أو مسئولا يتمتع بسلطة خارجة عن نطاق دوره فى الاجتماع. فإذا كان كذلك، تقع عليه المسئولية الأولى عن التأكد من تنفيذ جميع القرارات . وإذا لم يكن كذلك، فإن مسئوليته عن التنفيذ قد لا تزيد على مسئولية المشاركين الآخرين، مالم يكن الاجتماع قد كلفه بذلك تحديدا .

وفى كلتا الحالتين، قد تقع على عاتق القائد مهام لابد له من أن يؤديها بالأصالة عن المجموعة، ولا يمكنه إنجازها أثناء الاجتماعات الفعلية.

وهذه المهام قد تنطوى فى بعض الأحيان على معالجة مشكلات العلاقات الإنسانية الحساسة، مثل : معرفة أسباب عدم حضور بعض المدعوين، أو تشجيع أعضاء المجموعة الذين لا يندمجون أو لا يساهمون فيها على الاستقالة، أو محاولة حل خلاف بين أعضاء مجموعة أو بين (شلل) داخل هذه المجموعة، والعثور على أعضاء جدد مناسبين.

المراقبة وتقارير المتابعة :

إن الاجتماع الجيد لا ينبغى له فقط أن يكون محطة لتوليد الطاقة فى أثناء انعقاده، وإنما من المرجح أيضا أن بإمكانه الوصول إلى مجموعة من الموارد الخارجية، سواء من خلال أعضائه أو بحكم طبيعته.

التكليف :

حتى يحقق الاجتماع نجاحا، لابد له من استغلال كل هذه الأشياء. فالاجتماع الفعال لا يمكنه أن يترك كل العمل للقائد أو السكرتير، مهما كانت درجة استعدادهما أو مقدار تأثيرهما ونفوذهما. وتماما مثل المدير الناجح (لأن هذه مهمه إدارية)، لابد للاجتماع من تكليف أعضائه ببعض المهام واستغلال مهاراتهم فى هذا النطاق وإثارة اهتمام ونشاط كافة أعضائه. والعمل الذى يتولد عن الاجتماع ينبغى من حيث المبدأ توزيعه بالشكل الملائم.

ويمكن عمل ذلك أثناء الاجتماع، ويمكن أيضا عمله بعده من قبل القائد أو السكرتير ، فكلاهما يمكن أن يكون مقيدا بحدود سلطته، أو قد لا يرغب فى أن يشعر الآخرون بأنه يلقى بالمسئولية على أكتاف شخص آخر. ضمن هذه الحدود، لا ينبغى لهما على الإطلاق التردد فى الاستغلال الكامل لمعارف زملائهم من المشاركين الآخرين ومهاراتهم واتصالاتهم وحتى أصابعهم لتحقيق كل ما هو لازم لإنجاح الاجتماع.

المراقبة :

إن قيادة الاجتماعات بين اجتماع وآخر هى _ كما ذكرنا من قبل _ مهمة إدارية. وتماما كما أن المدير الناجح يضع إجراءات ملائمة للتأكد من أداء العمل بالكيفية المقررة، فإن على الاجتماع عمل الشيء نفسه.

ولدى تكليف أعضائه أو مجموعات العمل الخاصة أو اللجان الفرعية الدائمة أو أطراف خارجية بمهام معينة، على الاجتماع التأكد من :

* أن المذكرات أو الملاحظات أو عناصـــر المهمة (وكلها مصطلحات مترادفة واضحة ودقيقة وموجهه نحو العمل.
* أن مسئولية إعداد هذه المذكرات تقع وبوضوح على عاتق فرد مناسب أو مجموعة مناسبة
* تحديد تواريخ أو فترات زمنية مناسبة لإعلان النتائج .

ومراقبة هذه الأمور بالشكل الصحيح بعد الاجتماع ليست بالأمر السهل. والموظفون القدامى بإمكانهم إخفاء الحقيقة عن القائد وعن الاجتماع لفترة طويلة للغاية. وعلى المشاركين أن يحذروا من الشعور بالعطف الزائد تجاه الأشخاص الذين لم يعدوا

مذكراتهم أو ملاحظاتهم، حتى ولو كانوا زملاء محبوبين، وهو ما يحدث غالبا.

قائمة المراجعة :

(١) إذا كان من الضرورى إعداد تقرير عن الحدث مع الزملاء الذين كانوا حاضرين فى الاجتماع، افعل ذلك على الفور. ركز على المضمون وتجنب استرجاع أحداث الاجتماع.

(٢) قدم واستقبل تغذية استرجاعية مباشرة وبناءة عن أدائك فى الاجتماع وأداء زملائك القريبين.

(٣) باعتبارك سكرتيرا (أو قائدا بدون سكرتير)، اكتب محاضر أو ملاحظات الاجتماع فى أسرع وقت ممكن .

* اكتب بالايجاز الذى تسمح به درجة التفصيل المختارة، مستخدما عناوين واضحة دائمة، والأفضل أن تكون قريبة من جدول الأعمال.

* اكتب بطريقة تقريرية .

* سجل ما حدث فعليا فقط، بغير أى تعبير عن آراء الكاتب أو عن أى آراء أخرى.

* تأكد من صحة المسودة مع القائد، وعند الضرورة مع المسئولين أو المشاركين الآخرين.

(٤) باعتبارك سكرتيرا أو قائدا، أنجز أى مهام إدارية مترتبة على الاجتماع، بما فى ذلك توجيه الشكر للمتحدثين وكتابة الخطابات وسداد المصروفات والفواتير الأخرى، ... الخ.

(٥) أحط كافة الأشخاص المعنيين بقرارات الاجتماع وفعالياته الأخرى .

(٦) باعتبارك قائدا، افعل كل ما هو ضرورى، ضمن نطاق سلطتك، لدعم أعمال الاجتماع بين الاجتماعات .

(٧) باعتبارك مشاركا، قم بالمهام الموكلة إليك بالأصالة عن الاجتماع، بسرعة وبغير انتظار مطاردة الآخرين لك .

(٨) ابدأ التخطيط للاجتماع المقبل (إن وجد) .

بدايات للأفكار :

(١) فكر فى الاجتماعات التى حضرتها مؤخرا. هل تم تنفيذ كافة الإجراءات والقرارات المتفق عليها؟ إذا كان الجواب بالنفى، ما الخطأ الذى حدث ؟

(٢) هل تنتمى إلى مجموعة من الزملاء لديهم استعداد لأن يقدم بعضهم لبعض تغذية استرجاعية مباشرة وبناءة حول الأداء الفردى بعد كل اجتماع؟ إذا كان الجواب بالنفى، هل يفيد ذلك ؟ وإذا كان بالإيجاب، كيف يمكن جعله ممكنا؟

(٣) بإعتبارك قائدا أو سكرتيرا لاجتماع، هل تقوم دائما بإعداد الملاحظات، والتأكد من تنفيذ القرارات، والاتصال بجميع الأشخاص الذين فى حاجة إلى علم على الفور؟ إذا كان الجواب بالنفى، لم لا ؟ وما هى الكيفية التى تعتزم بها تحسين أدائك؟

عينة من ملاحظات موجزة :

اجتماع

اللجنة التنفيذية لنادى (هل فاير)

الذى عقد فى ٢٩ فبراير ١٧٧٢

فى

ذى جولدن بول، وست

دايكومب

الحضور :

الأخ أسود (رئيسا)

الأخ أزرق

الأخ بنى

الأخ أخضر

الأخ بنفسجى زاه

الأخ أحمر

الأخ أصفر (أمينا للخزانة)

بحضـــور :

الأخ وردى (سكرتيرا)

(١) الاعتذارات :

الأخ أرجوانى، الأخ بنفسجى والأخ أبيض .

(٢) محضر الاجتماع السابق :

تمت قراءة محضر الاجتماع الذى عقد يوم ٢٥ ديسمبر ١٧٧١.

وقد أشار الأخ أخضر إلى أنه لم يقترح طلب تأمين أجهزة حاسب آلى جديدة.

الجزء الرابع

أنواع وجوانب أخرى للاجتماعات

الفصل الثامن

الاجتماعات الرسمية

فى يومنا هذا، تميل الاجتماعات الرسمية إلى أن تكون ذات سمعة سيئة. ففى عالم يتسم بعدم الرسمية فى كافة مناحى الحياة، بما فى ذلك الإدارة، تكون هذه الاجتماعات مصدر خوف لغير المعتادين عليها. وبالنسبة للبعض، فإنها تجعل النقاش المباشر وصنع القرار الفعال أصعب على ما يبدو وليس أيسر.

ولكن قبل أن نحيل الاجتماعات الرسمية إلى سلة المهملات، من الضرورى أن ننظر إلى المزايا التى تتيحها فى مواقف معينة. فهذه المزايا موجودة ويمكن أن تكون حقيقية للغاية. وإذا وضعنا مسألة المزايا جانبا، سوف نجد أن الاجتماعات الرسمية ربما تكون لا مفر منها. وفى بعض المواقف، يكون للاجتماعات وضع قانونى. وفى بعضها الآخر، تتحدد الاجتماعات بموجب قواعد المؤسسة المعنية وهو ما يضفى عليها وضعا شبه قانونى تعترف به المحاكم فى حالة حدوث نزاع شديد. وسوف نناقش ذلك فى الفصل التاسع.

مزايا الاجراءات الرسمية :

بخلاف الوضع القانونى، توضع الإجراءات الرسمية من أجل حماية الديمقراطية. ومن غير المصادفة أن الكثير منها مأخوذ عن برلمان ((وستمنستر)). كما أن أسماء شخصيات برلمانية بارزة ، مثل : (ارسكاين ماى)، (جلادستوف) ، (السير ب . بالجريف) ، يتردد ذكرها كثيرا فى تاريخ الاجتماعات الرسمية وإجراءاتها.

والإجراءات الرسمية يمكن أن تفيد من نواح متعددة. ومما قد يثير الاستغراب أن هذه الفائدة تتحقق بأقصى قدر للأشخاص غير الواثقين بحقوقهم أو الأشخاص الذين يحضرون اجتماعا للمرة الأولى. وتشمل الفوائد التى تتيحها هذه الاجتماعات ما يلى:

* الشمولية والدقة .
* الانصـــــاف .
* قابلية التنبـــؤ .
* الاستمراريــــة .

الشموليـــــــة :

إن إجراءات الاجتماعات الرسمية تهدف إلى ترك أقل قدر ممكن للصدفة. والواقع أنها تتيح إعداد قوائم مراجعة لمقارنة كل ما تم عمله أو ما لم يتم عمله قبل وأثناء وبعد الاجتماع.

الإنصــــــاف :

إن الإجراءات الموضوعة تعد وسيلة يمكن لأى عضو شرعى فى مجموعة أن يستعين بها للحصول على سماع منصف. وهذه الإجراءات ترتبط بأقل قدر ممكن بطبائع أو معتقدات أصحاب اجتماعات المكاتب. ولكن أى عضو فى مجموعة ـ حتى ولو كان مستجدا أو فى وظيفة أدنى أو لا يتمتع بالشعبية ـ سوف يجد أن له نفس الحقوق التى لأكثر القادة نفوذا أو التى لأقدم الموظفين.

القابلية للتنبؤ :

إن وجود قواعد يفيد فى التأكد من أن نزوات الأشخاص وذكرياتهم لن تقضى على فعالية الاجتماع ، فهناك إطار ينبغى أن تدخل كافة الأمور المشروعة ضمنه.

الاستمرارية :

تفيد القواعد أيضا فى تأمين الاستمرارية بمرور الوقت. والإطار الذى تقدمه يعمل وبأقصى قدر ممكن على أن يسير العمل فى مجراه، وعلى أن يحظى بالاهتمام المناسب برغم الحوادث المؤسفة، كالتقدم فى السن والتقاعد والاستقالات والهروب خارج البلاد أو الموت.

أعرف القواعد :

مما لا شك فيه أن هذه المزايا سوف لن تتاح بالكامل إلا للأشخاص الذين يعرفون القواعد ويستخدمونها على الوجه الصحيح.

وهناك بعض الأشخاص يمكن الاعتماد عليهم فى أداء واجبهم المنزلى. وقليلة هى الاجتماعات الرسمية التى لا تضم أشخاصا يتمتعون بمعرفة تامة بكيفية تنظيمها. وفى أفضل الأحوال، يكون هؤلاء الأشخاص منبعا للإحساس بالأمان والاطمئنان، وأحيانا التسلية. أما فى أسوأ الحالات، فإن بإمكانهم تحوير رغبات الأعضاء الآخرين حتى يخدموا أغراضهم هم. ويزخر التاريخ بأمثلة للمساهمين فى الشركات وأعضاء الاتحادات وغيرهم ممن استيقظوا ذات صباح ، ليجدوا أن القواعد الموضوعة والمتاحة لحمايتهم قد استغلت ضد رغباتهم واهتماماتهم.

وباعتبارنا أعضاء فى مجموعة، من الضرورى أن نحرص على معرفة وفهم واستخدام الإجراءات التى تعمل المجموعة وفقا لها، وإلا فلن نلوم إلا أنفسنا إذا أصابنا ما نكره.

المجال الذى ينبغى تغطيته :

سوف نخصص ما تبقى من هذا الفصل لتقديم وصف واضح يعتمد عليه الإطار الأساسى الذى تدور الاجتماعات الرسمية ضمنه. ويهدف هذا الجزء إلى تمكين الوافدين الجدد، وكذلك الأشخاص غير المتأكدين من إرشادات الإجراءات الرسمية، من أن

يوجهوا أنفسهم فى الاتجاه الصحيح. والمعلومات التى يتضمنها هذا الجزء كافية للتعامل مع أغلبية مواقف الاجتماع، ويمكن الإضافة إليها عند الضرورة.

ووصف الاجراءات الرسمية التالى ليس شاملا، ولا يهدف إلى أن يكون كذلك. ونوصى الأشخاص الذين يحتاجون إلى معرفة تفاصيل أكثر أو قوانين الحالات أو تغطية موثوق بها لكافة الاحتمالات ـ وبخاصة اجتماعات الشركات أو السلطات المحلية أو الانتخابات ـ بالرجوع إلى أحد الأعمال المتعارف عليها والمذكورة فى قائمة المراجع. والمجالات المطلوب تغطيتها هى :

* تحديد القواعد.
* توجيه إشعار الاجتماعات والدعوة لعقدها .
* جداول الأعمال .
* النصاب القانونى .
* المقترحات .
* التعديلات .
* التقارير .
* قواعد النقاش .
* النظام والنقاط الإجرائية .
* الانتخابات .
* التصويت .
* المحاضر .
* اللجان .

تحديد القواعد:

من الأفضل لكل جهة أن تعرف ما هى قواعدها. فلا أحد يحب الكلمات والإجراءات الروتينية فى حد ذاتها، ولكن القواعد السلوكية الواضحة ذات الإطار الجيد سوف توفر فى النهاية متاعب أكثر من تلك التى يمكن أن تتسبب فيها.

أين يمكن أن نجد القواعد:

إن الشركات سوف تضع قواعد الاجتماعات الخاصة بها، عندما تكون مدرجة فى عقد التأسيس، أو ربما فى مجموعة لوائح تستمد رسميتها من هذا العقد.

والنوادى والجمعيات لها عرف أو قانون معين يشمل ضمن أحكامه مسألة عقد الاجتماعات. أما المجموعات التى تعد الاجتماعات ذات أهمية خاصة بالنسبة لها، كالأحزاب السياسية والمجالس والجمعيات المختصة بالمناقشات والمناظرات، فإنها تضع عادة قواعد تفصيلية لاجتماعاتها، تعد بمثابة مجموعة من القواعد أو النظم الثابتة

التى تستمد رسميتها من العرف أو القانون. أما الاتحادات التجارية، فتدرج قواعد الاجتماعات فى كتيبات القواعد الخاصة بها . هذا وينبغى لكافة الأعضاء أن يحصلوا على نسخ من القواعد أو أن يتاح لهم الاطلاع الكامل عليها .

القواعد من الصعب تغييرها :

أيا كانت الجهة وأيا كان شكل قواعد الاجتماعات الخاصة بها، فإن تغييرها ينبغى أن يكون دائما صعبا للغاية. وهذه الصعوبة تعد حماية أساسية للديمقراطية. فإذا كان تغيير القواعد سهلا، فإن أى شخص أو مجموعة غير مسئولة وذات عقلية شريرة سوف يكون لها سلطة تغييرها وبكل بساطة لمصلحتها هى . وإذا حدث ذلك، فإن الآخرين سوف يفقدون حقوقهم، وربما أيضا أموالهم .

والوسيلة المعتادة لجعل تغيير القواعد أمرا صعبا هى عدم السماح بذلك إلا بعد توجيه الاخطار أو الاشعار المناسب أثناء اجتماع عام يعقد حسب الأصول، وبإجماع ثلثى الآراء على الأقل.

توجيه الإشعارات الخاصة بعقد الاجتماعات :

إن الإشعارات الخاصة بعقد الاجتماعات لها أهميتها، لأنها تضمن أن كافة الأشخاص الذين يملكون الحق سوف تتاح لهم الفرصة لحضورها، وهم مستعدون لذلك بالكامل. وبغير هذه الفرصة، يمكن سحق القرارات من خلال اجتماع صغير وغير معبر عن آراء الجميع.

معايير الإشعار الجيد :

هناك عدد من المعايير التى يجب أن تنطبق على الإشعار، وهى :

* تحديد الغرض من القضايا التى سوف تتم مناقشتها وطبيعتها بشكل واضح تماما .
* ذكر تفاصيل الزمان والمكان والتاريخ .
* توجيه إشعار مسبق بعقد الاجتماع قبل موعده بوقت كاف .
* توجيه الإشعار أو تسليمه إلى كل الأشخاص الذين من المفروض أن يتلقوه .
* إصدار الإشعار بالقدر الملائم من الرسمية .
* الالتزام بالقانون والقواعد التنظيمية .

مراعاة ظروف الحضور :

لا ينبغى تعمد اختيار تاريخ وزمان ومكان الاجتماع بحيث يصبح الحضور عسيرا على الأشخاص الذين يملكون حق الحضور. والاجتماع الذى يدعى لعقده ظهر يوم إجازة أسبوعية مثلا، سوف يكون على الأرجح غير مقبول. كذلك فإن التقاليد والممارسات المتبعة تؤثر فى ذلك. فالاجتماع الذى يعقد بصفة منتظمة فى نفس المكان

أو فى نفس الوقت واليوم من الشهر لا ينبغى تغييره إلا بعد توجيه إشعار بذلك إلى الجميع.

الشعار الكافى :

إن الإشعار الكافى يكون محددا غالبا فى قواعد المؤسسة، وإن لم يكن الأمر كذلك فإن الأشخاص الذين دعوا إلى عقد الاجتماع سوف يكونون ملزمين بتوجيه أفضل إشعار تسمح به الظروف.

سلطة الدعوة لعقد الاجتماع :

من الواضح أن أعضاء أى مؤسسة لا يملكون جميعا الحق فى الدعوة لعقد اجتماعات. بخلاف المسئولين الذين قد يكونون مذكورين تحديدا فى عقد التأسيس أو فى قانون الشركة، والآخرين الذين يستمدون سلطتهم بوضوح من وضعهم (رئيس لجنة مثلا) . ولابد من وجود أحكام تتعلق بطلب عقد اجتماع من قبل أى مجموعة ذات حجم معقول من الأعضاء العاديين الذين يرغبون فى ذلك.

جـــداول الاعمــــال :

ينبغى إصدار جداول الأعمال كجزء من إشعار الدعوة للاجتماع، وإلا فإن إشعارات كافة الاجتماعات _ باستثناء الاجتماعات العادية _ لابد أن تتضمن إشارة كاملة إلى الغرض من القضايا التى سوف تطرح للنقاش ومضمونها.

البنود ينبغى قبولها :

ينبغى عادة قبول أى بند مشروع يطلب أحد الأعضاء إدراجه فى جدول الأعمال، وإلا فسوف يكون هناك شك في تعمد الحيلولة دون مناقشتها .

الشكل المعتاد :

فيما يلى الشكل المعتاد الشائع :

(١) قراءة إشعار الدعوة للاجتماع (عند الحاجة) .

(٢) قراءة أسماء المعتذرين عن الحضور .

(٣) قراءة وإقرار محضر الاجتماع السابق .

(٤) مناقشة أى أمور ناشئة عن المحضر ولم يشملها جدول الأعمال .

(٥) المراسلات (عند الحاجة).

(٦) التقارير (عند الحاجة) .

(٧) البنود غير المتكررة .

(٨) تاريخ الاجتماع المقبل (عند الحاجة) .

(٩) أى أمور مناسبة أخرى .

التقديـــــم :

من الملائم ـ برغم عدم كون ذلك جزءا من جدول الأعمال ـ قيام الرئيس بافتتاح الاجتماع بتقديم أى وافدين جدد أو زوار إلى الاجتماع. وإذا كانت قد حدثت وفيات أو أحداث مهمة أخرى تمس أعضاء حاليين أو سابقين، يمكن أيضا ذكرها قبل البدء فى الاجتماع.

قراءة إشعار الدعوة إلى الاجتماع :

لا يعد ذلك ضروريا ولكن يمكن القيام به فى بعض الاجتماعات، بحيث يكون مفتوحا لأى اعتراضات عند الحاجة، ويكتب أيضا فى سجل فعاليات الاجتماع الرسمى للرجوع إليه مستقبلا.

قراءة وإقرار المحضر السابق :

إذا كان الأعضاء قد زودوا بالفعل بالمحضر السابق ، فمن المعتاد افتراض أنهم قرأوه، وإلا فإن السكرتير سوف يقرأه عليهم.

وللرئيس أن يسأل عما إذا كان السجل مطابقا للواقع وأن يسمح بمناقشته، ثم عند الضرورة تقرير أى تعديلات مطلوبة من قبل الأشخاص الذين كانوا حاضرين، ثم يستفسر عن الاقتراحات والمؤيدين لها قبل إقرار المحضر. فإذا تم قبول الاقتراح، يقوم بتوقيع النسخة الأصلية.

مناقشة الأمور المستجدة :

هذا البند مستقل عن البند السابق، ولكن لا ينبغى السماح بمناقشة الأمور المستجدة ، إلا بعد الإجماع على أن المحضر يعد مطابقا للسجل وصحيحا ، وتم توقيعه على أنه كذلك.

وعلى أى حال، ينبغى لهذا البند أن يقتصر على أقل قدر من الرتوش والحديث عن أمور سابقة ونتائجها. وأى بند رئيسى لابد من وضعه بشكل مستقل على جدول الأعمال، وينبغى مناقشته فى ترتيبه الصحيح.

ترتيب القضايا :

ينبغى وضع البنود الباقية وفقا لترتيب يراعى فيه أن يكون مناسبا لأى زوار قد يكون وجودهم مطلوبا لمناقشة بند واحد فقط، فإنه من عدم اللياقة ومن غير المشجع بالنسبة للزوار والأعضاء ترك الزوار ينتظرون حتى الانتهاء من النقاش المطول لقضايا أخرى.

وللرئيس تقدير اقتراح تعديل ترتيب القضايا إذا كان هناك سبب وجيه لذلك، ولكن عليه ـ حتى يرتفع فوق مستوى اللوم ـ شرح السبب وطلب موافقة الحضور قبل عمل ذلك . وفى حالة عدم موافقتهم، عليه الالتزام بالترتيب الموضوع مسبقا.

التقارير :

من المرغوب - إلى حد كبير - تقديم التقارير للأعضاء خطيا. وإذا تعذر إرفاقها بجدول الأعمال، فلابد من بذل كل محاولة ممكنة لإرسالها لهم قبل موعد الاجتماع بفترة مناسبة، حتى يكون لديهم الوقت الكافى لقراءة البيانات الخاصة بهم والتفكير فيها واستكمال الأبحاث المرتبطة بها.

أى أمور أخرى :

فى بعض أشكال الاجتماعات، قد لا يسمح بذلك. أما إذا سمح به، فلا ينبغى قلب الاجتماع إلى مكان لمجادلات رئيسية. وإذا أثير موضوع مهم، فأنه يشير عادة إلى وجود خطأ فى جدول الأعمال، وينبغى تأجيل هذا الموضوع حتى اجتماع آخر مناسب. ومن شأن ذلك أن يعطى الجميع (بمن فيهم الأشخاص الذين لم يحضروا المناسبة الراهنة) فرصة الاستعداد له. ويحدث أحيانا أن يثار هذا الموضوع نتيجة لطوارئ حقيقية. وفى هذه الحالة، ربما يقبل الاجتماع مناقشته. وهذا البند يمكن التحكم فيه بشكل أفضل، إذا سئل الأعضاء قرب بداية الاجتماع عما إذا كانوا يودون الإشعار شفهيا عن أى بنود قد يرغبون فى إثارتها.

النصـــاب القانونـــــــى :

النصاب القانوني هو أن الحد الأدنى من الأشخاص المؤهلين لحضور أى اجتماع ينبغى أن يتحقق حتى تكون القرارات التى تصدر عن الاجتماع سليمة ونافذة. والاجتماع الذى لا يحضره هذا العدد من الأشخاص يعد غير مكتمل النصاب.

العدد اللازم لاكتمال النصاب القانونى :

إن عدد الأشخاص الذين يشكلون النصاب القانونى ينبغى أن يكون محددا باستمرار فى القواعد ، وإلا فإن النصاب القانونى يصبح (الغالبية) أى أكثر من نصف الأشخاص المؤهلين للحضور. وفى بعض الأحيان، يكون هذا العدد كبيرا ولا يمكن تحقيقه.

انتظار اكتمال النصاب القانونى :

إن الاجتماع لا ينبغى أن يبدأ إلا بعد اكتمال النصاب القانونى. والقواعد قد تحدد طول المدة التى ينبغى انتظارها، وإلا فإن حسن التقدير والمعرفة بتنقلات الأعضاء وظروفهم الأخرى سوف تملى عادة فعل ما هو معقول. وبعد انتهاء المدة الزمنية المحددة أو المتفق عليها مع عدم اكتمال النصاب القانونى، لابد من فض الاجتماع وإعادة الدعوة إلى عقده فى يوم ووقت آخرين .

النصاب القانونى يمكن أن ينفرط :

يمكن للأعضاء أن يتسللوا من الاجتماع بحيث يفقد نصابه القانونى. فإذا حدث

ذلك، فإن من حق أى عضو لا يزال حاضرا أن يلفت الأنظار إلى هذه الحقيقة، ولدى إثبات ذلك، لابد من تأجيل الاجتماع لبضع دقائق حتى يعود الأعضاء المتغيبون من دورة المياه، أو إلى تاريخ لاحق لمحاولة استئناف فعالياته المشروعة . ويتقرر ذلك تبعا لما يراه الرئيس.

مسلك عدم اكتمال النصاب القانونى :

- لا يمكن للأمور أن تجرى بشكل سليم فى حالة عدم اكتمال النصاب القانونى. ويحق للحاضرين بطبيعة الحال تقرير الاستفادة من وقتهم بعقد مناقشة غير رسمية، حتى ولو كانت عن عدم إحساس الأشخاص الذين لم يحضروا بالمسئولية.

التأكد من الهويات :

لابد من وجود وسيلة للتأكد من أن الحاضرين يحق لهم الوجود فى مكان الاجتماع. ويمكن عمل ذلك عن طريق التوقيع فى سجل الحضور أو إبراز وثيقة تخويل أو كرت عضوية أو نموذج تفويض أو إشعار الدعوة إلى الاجتماع.

المقترحات :

إن الاقتراح هو مجموعة عبارات تعرض على الاجتماع للموافقة عليها أو تعديلها أو رفضها. ومعظم الأمور تجرى عن طريق المقترحات.

المنهج الرسمي وغير الرسمي :

إن تعامل الاجتماعات الرسمية وتلك الأقل رسمية مع المقترحات يسير فى اتجاهين مختلفين. ففى الاجتماعات الرسمية، لا يسمح بالنقاش مالم يكن هناك اقتراح مطروح أمام الاجتماع. وهذا الاقتراح يعد بمثابة نقطة البداية لما يلى. وفى الاجتماعات الأقل رسمية، تميل المقترحات إلى التشكل مع استمرار مناقشة الموضوع، ومن المرجح صياغتها فى كلمات فى نهاية المناقشة أو مع اقتراب نهايتها.

وبالنسبة لاجتماعات صنع القرار، هناك الكثير مما يمكن قوله لصالح المنهج الأكثر رسمية ، فهو يتيح مزايا عديدة من حيث التحكم فى الاجتماع، كما أنه يوضح ما تدور حوله المناقشة بالضبط والمطلوب من الاجتماع. ورؤساء الاجتماعات الأقل رسمية يمكن أن، يستفيدوا من تجربة هذه الطريقة لتسيير الأمور. ولكن هذا المنهج غير ملائم بطبيعة الحال للاجتماعات البناءة الخاصة بحل المشكلات. وسواء أتى الاقتراح قبل المناقشة أم بعدها، فمن الضرورى تحويله إلى شكل مكتوب وقراءته على الاجتماع قبل جمع الأصوات.

إشعار المقترحات :

بعض الإجراءات قد تتطلب توجيه الإشعار الخاص بالمقترحات بطريقة معينة، وخلال

فترة زمنية محددة قبل الاجتماع. وفى مثل هذه الحالة، تكون المقترحات المطروحة بشكل سليم مدرجة عادة فى جدول الأعمال.

العرض والتأييد :

لا يمكن مناقشة الاقتراح إلا بعد التقديم له أولا أمام الاجتماع من قبل أحد الأعضاء ويعرف (بالمقترح). ويتولى هذا الشخص عرض الافتراح أو تحريكه. وفى أثناء ذلك، من المعتاد بالنسبة له أن يوجه حديثه إلى الاجتماع، شارحا الاقتراح والأسباب التى تدعو الى ضرورة إقراره. ولكن بعض المقترحات الإجرائية. مثل أن (المحضر صحيح وسجل حسب الأصول) لا تتطلب إلقاء كلمة، وإنما مجرد الإشارة إلى الاستعداد لعرض الاقتراح.

ومن المتبع عادة اشتراط تأييد عضو ثان أيضا (المؤيد) لكافة المقترحات قبل قبول مناقشتها. وإذا تعذر العثور على مؤيد للاقتراح، فإنه يضيع تلقائيا. وفى اجتماعات كثيرة، ينظر إلى ترك اقتراح بدون تأييد على أنه تصرف غير لائق تجاه المقترح. وهناك بعض أعضاء قد يؤيدون اقتراحا ثم يصوتون ضده فى النهاية، إما لشعورهم بضرورة مناقشة الموضوع وإما من قبيل مجاملة المقترح.

ووجود المؤيدين ليس دائما ضروريا. وبعض السلطات تقول بأن الحاجة إلى مؤيد ليست إلا عرفا متبعا. فإذا كان الرئيس هو صاحب الاقتراح، فمن المتعارف عليه عموما أن الاقتراح ليس فى حاجة إلى مؤيد. كما أن المؤيدين ليسوا عادة ضروريين بالنسبة لفعاليات اللجان.

والمؤيدون لا يتحدثون عادة برغم أن لهم الحق فى ذلك بالنسبة لجميع المقترحات، باستثناء الإجرائية منها.

المقترحات الجيدة :

من الناحية التقليدية، ينبغى للمقترحات أن تبدأ بكلمة (حيث إن ...)، (حيث إن المجلس يوافق على تعيين السيد ...) . والمقترحات ينبغى أن تكون إيجابية وواضحة ولا تحتمل اللبس. فلا يوجد أى معنى لاستخدام كلمات أو عبارات معقدة أو غير عادية، أو محاولة إعطاء انطباع بأننا ماهرين أو متكلفين . ويضيف أشخاص كثيرون أن المقترحات ينبغى أن تكون مختصرة. ولكن الصعوبة هنا هى أن بعض الاجتماعات، ولا سيما الاجتماعات السياسية والاتحادات التجارية، تستخدم المقترحات للتعبير عن وجهات نظرها وسياساتها المحددة تجاه جانب أو آخر من المجتمع (كالصحة مثلا). ومن المفهوم أنه يندر التمكن من ذلك باستخدام أقل من عدة مئات من الكلمات. وسواء كانت هذه المقترحات تصلح كأساس لمجادلات منطقية وتصويت ذى دلالة أم لا تصلح ، فهو أمر بإمكان هذه الأجهزة وحدها تقريره، ولكن

بقيتنا من حقهم أن تكون لديهم شكوك.

وهناك سبب آخر للمقترحات المطولة. فبعض المؤسسات تكون لديها آلية يقوم بموجبها الأفراد أو الأقسام بعرض المقترحات على اللجنة التى تتولى إعداد جدول الأعمال النهائى . ومثل هذه اللجنة قد تكون لديها سلطة رفض المقترحات المكررة أو المتداخلة. ولكن من أجل إثارة استياء أقل عدد ممكن من الأعضاء، قد تختار اللجنة دمج هذه المقترحات فى (كتل ضخمة ومتداخلة). ومثل هذه المقترحات (المركبة)، تكون مصدرا لقدر كبير من التعاسة فى الاجتماعات. وغالبا ما تتم مناقشة هذه المقترحات وجمع الأصوات بشأنها فى شكل أجزاء أو مقاطع، وهو أمر يمكن أن يسبب قدرا كبيرا من اللبس، ولا سيما فى حالة التعديلات.

سحب المقترحات :

بعد عرض المقترحات وتأييدها بالشكل الملائم، تصبح ملكا للاجتماع. ومعنى ذلك أن المقترح لا يملك حرية سحب اقتراحه بغير موافقة الاجتماع بالإجماع. كما أنه لا يمكنه تغيير الكلمات التى صيغ بها الاقتراح مالم توافق أغلبية الحضور على ذلك.

الحق فى الرد :

يحق لمقترح أو محرك اقتراح الرد على النقاش الدائر قبل جمع الأصوات، ولكن عليه ألا يسىء استغلال هذا الحق عن طريق إضافة أشياء جديدة. كما أن ملاحظاته ينبغى أن تقتصر على إجابات صادقة عن النقاط التى أثيرت فى المناقشة.

المقترحات العاجلة :

تتطلب بعض الإجراءات عرض المقترحات خطيا قبل الموعد بفترة محددة، إلا أنه يمكن عرض المقترحات العاجلة فى ظل ظروف معينة أثناء الاجتماع أو قبله مباشرة. بشرط موافقة عدد من الإعضاء، بالإضافة إلى صاحب الاقتراح ومن يؤيده.

القرارات :

فى حالة الموافقة، يتحول الاقتراح إلى (قرار).

التعديلات :

لا يجوز تغيير المقترحات إلا فى شكل (تعديلات). والتعديلات عبارة عن اقتراح بقيام الاجتماع بتغيير اقتراح عن طريق أى مما يلى:

* إضافة كلمات إليه.
* حذف كلمات منه.
* إحلال كلمة أو كلمات محل كلمة أو كلمات أو الاثنين معا.

الإجراء الاساسى :

إن التعديلات تعمل بنفس الكيفية التى تعمل بها المقترحات. إذ ينبغى دائما

اقتراحها، وعادة تأييدها. وبعض الإجراءات تسمح بعمل هذه التعديلات أثناء النقاش، ويصر بعضها الآخر على توجيه إشعار مسبق، ولكن فقط بطبيعة الحال عندما يتم نشر المقترحات الأصلية قبل موعد الاجتماع بفترة طويلة كافية. وينبغى ، تماما مثل المقترحات، تدوين التعديلات كتابة قبل مناقشتها.

وسوف يكون لصاحب الاقتراح الحق فى قبول تعديل اقتراحه أو الاعتراض عليه. ومقترح التعديل لا يملك عادة حق الرد التلقائى. والتعديلات لا ينبغى أن تقضى تماما على معنى الاقتراح (تعديل تدميرى) ، وطريقة تحقيق ذلك هى المجادلة والتصويت ضد الاقتراح ذاته. كما ينبغى أيضا مناقشة التعديلات واتخاذ قرار بشأنها قبل مناقشة الاقتراح الأصلى.

إدخال تعديلات متعددة على اقتراح واحد :

يمكن اقتراح إدخال أكثر من تعديل واحد على نفس الاقتراح . ومثل هذه التعديلات قد تسعى إلى تغيير ما يلى :

* أجزاء مستقلة من الاقتراح.
* أجزاء من الاقتراح مترابطة أو معتمدة بعضها على بعض.
* نفس الجزء من الاقتراح.

ويمكن أن يتسبب ذلك فى مشكلات كبيرة للرئيس، الذى عليه أن يحتفظ ببرود أعصابه لأقصى درجة عند معالجة مثل هذه المواقف. والمشكلات الرئيسية هى أى التعديلات سوف يتم قبول مناقشتها، والترتيب الذى تناقش به. فإذا كانت التعديلات تغطى أجزاء مستقلة من الاقتراح، يمكن قبولها بالترتيب الذى تم تلقيها به، أو حسب درجة أهميتها التصاعدية. وإذا كانت تغطى أجزاء من الاقتراح يعتمد بعضها على بعض، فهناك عادة ترتيب منطقى يمكن بموجبه تناول التعديل الأقل شمولا ثم التعديلات الأكثر شمولا بعد ذلك.

وهذا الترتيب ملائم بالنسبة للتعديلات التى تغطى نفس الجزء من الاقتراح. فالتعديل الذى ينتج عنه أقل قدر من التغيير يعالج أولا، والتعديلات التى ينتج عنها أكبر قدر من التغيير تعالج بعد ذلك حسب ترتيب درجة التغيير.

الاقتراح الاساسى :

إن الاقتراح المعدل يطلق عليه (الاقتراح الاساسى) وينبغى التصويت عليه ككل بعد معالجة كافة التعديلات، حتى لو رفضت جميعها، وذلك لأن الاجتماع قد يفضل الاقتراح الأصلى على أى بديل مطروح، ولكنه لا يرغب بعد فى إقراره.

التقارير :

إن التقارير التى تقدم إلى الاجتماعات ينبغى أن تعرض على الأعضاء مسبقا، إلا

إذا كانت مختصرة للغاية. ولكن حتى بعد عمل ذلك، لابد من التقديم لهذه التقارير وشرحها من قبل الشخص الملائم. وليس من الحكمة الافتراض بأنه تمت قراءتها أو فهمها .

ولدى عرض تقرير، سوف يدعو الرئيس إلى طرح أسئلة عنه. وبعد أى أسئلة ومناقشات، يتم أخذ الآراء التى يتقرر بموجبها قبول التقرير أو وقف مناقشته أو إحالته الى الجهة التى أعدته أو رفضه.

القبـــــــول :

هذا الاقتراح يعد عادة اقتراحا رسميا لا يحتاج إلى أى خطب. وهو ضرورى بحيث يمكن إقرار التقرير وتسجيله كجزء من فعاليات الاجتماع.

وضع التقرير على الطاولة :

إن اقتراح (وضع التقرير على الطاولة)، هو اقتراح بالتأجيل. فإذا لم يذكر الاقتراح تاريخا معينا أو يقرر عقد اجتماع آخر لإعادة بحث التقرير، فسوف يتم إهماله إلى أجل غير مسمى، مالم يتم إقرار اقتراح بإعادة دراسته فى اجتماع مقبل، وهذا الأمر تال من حيث الترتيب لرفض التقرير.

أما إذا تضمن الاقتراح تاريخا أو اجتماعا محددا، فإن المدلول يكون أكثر إيجابية بكثير، حيث يوحى بأن الاجتماع، وربما أيضا غير الحاضرين، فى حاجة إلى وقت لهضم محتوياته وتحديد ردود أفعالهم . وفى حالة قبول هذا الاقتراح، لابد للتقرير من الظهور مجددا على جدول الأعمال المناسب.

ويمكن للشخص الذى قام بعرض التقرير تحريك موعد مناقشته إلى مناسبة محددة. ويوحى ذلك بأنه يرغب فى أن يحظى التقرير بدراسة متأنية ومستفيضة قبل اتخاذ أى قرار بشأنه.

إعادة إحالة التقرير:

هذا الاقتراح يقضى بإعادة النظر فى التقرير من قبل الشخص أو اللجنة التى قامت بعرضه . كما يوحى بأن هناك شعورا بأن التقرير غير مستفيض فى ناحية من النواحى، ولكنه فى رأى الاجتماع، قابل للتحسين حتى يكون مطابقا لمقاييسه.

الرفــــض :

هذا الاجراء غير عادى وعنيف. وقد يحدث لأن التقرير غير قابل للتحسين، أو ربما كتعبير سياسى عن الاحتجاج مساو تماما للتصويت بسحب الثقة بشخص معين أو بلجنة معينة. ويمكن توقع أن يعقب ذلك استقالات.

قواعـــد النقـــاش :

هناك عدد من القواعد المهمة المتعارف عليها عموما والتى تغطى مراحل النقاش فى الاجتماعات الأكثر رسمية. وكثير منها ينطبق على نطاق واسع، ولكن بشكل أقل تشددا، على الاجتماعات الأقل رسمية.

ينبغى إطاعة الرئيس :

إن كل ما يتم عمله يخضع لتوجيه الرئيس وقراراته. والرئيس يجمع بين حسن التقدير والسلطة القانـونية. وبغير إطاعة هذه السلطة، سوف يتحول أى اجتماع سريعا إلى فوضى.

ومثل هذه الطاعة أمر غير شخصى؛ فالمنصب هو الذى يضفى السلطة على الشخص الذى يشغله وليست خصائص هذا الشخص. أما وقت التعبير عن المشاعر الشخصية تجاه الرئيس فهو لدى ترشيح نفسه للانتخاب. وبعد أن ينتخب، يصبح متأثرا بالسلطة التى يكفلها له منصبه.

وليس معنى ذلك أن الرئيس دائما على حق، تماما كما أن الزبون دائما كذلك. فلدى ممارسته لسلطته، يكون الرئيس مقيدا بقواعد القانون والمؤسسة. فإذا نسى هذه القواعد أو أساء تفسيرها، يكون الاحتجاج عليه مشروعا ويطلب منه تعديل قراره، سواء بشكل غير رسمى (ربما بهمسة سريعة من السكرتير) أو بشكل رسمى (عن طريق تصرف إجرائى على مستوى الحضور). وإجراءات تنحية الرئيس ينبغى أن تكون صعبة بشكل مقصود ويندر اللجوء إليها، مثلها فى ذلك مثل الإجراءات الخاصة بتغيير القواعد.

لا ينبغى للأعضاء الحديث إلا بدعوة من الرئيس :

إذا أريد للاجتماع أن يؤدى وظيفته، ينبغى السماح لمتحدث واحد فقط فى كل مرة بتوجيه الحديث لأعضاء الاجتماع. وبالإضافة إلى ذلك، إذا أريد تحقيق الإنصاف، ينبغى إعطاء جميع المتحدثين - مهما اختلفت آراؤهم - نفس الفرصة للتعبير عن وجهات نظرهم. ولتحقيق هذه الأهداف الحيوية، على الرئيس معرفة الشخص الذى يرغب فى الحديث وممارسة رقابة غير منحازة على الأشخاص الذين يسمح لهم بذلك. كما أن عليه أن يقيد بلطف ، ولكن بحزم ، الثرثارين ويشجع المتحفظين. وإذا سمح تعادل وجهات النظر بذلك، عليه محاولة إدارة النقاش على أنه مباراة فى التنس، أى قيام المتحدثين أصحاب وجهات النظر المختلفة بالحديث تبادليا .

محاولة لفت نظر الرئيس :

حتى يمكن للرئيس معرفة الشخص الذى يرغب فى الحديث أثناء النقاش الدائر بين الحضور، لابد للأعضاء من وسيلة أو أخرى للفت انتباهه. وهناك وسائل متعددة

لعمل ذلك، لا تعد أى منها مرضية تماما:

* توجيه نظرات ذات معنى إلى الرئيس .
* الوقوف .
* رفع اليد .
* التلفظ بكلمة (سيدى الرئيس) بصوت عال .
* تمرير رسالة إلى الرئيس أو السكرتير.
* التوقيع فى دفتر المتحدثين قبل الاجتماع .
* تعبئة كرت المتحدثين قبل أو أثناء الاجتماع .

وتحديد أى هذه الوسائل أفضل يتوقف على حجم وطبيعة الاجتماع .

وإذا علم بأن أشخاصا عديدين يرغبون في الحديث فى وقت واحد، فمن المفيد أن يعلن الرئيس ليس اسم المتحدث التالى فقط ، وإنما أيضا أسماء المتحدثين التاليين أو الثلاثة (مع قيامه بتدوين الأسماء ووضعها أمامه). ويفيد ذلك فى إعطاء المناقشة إحساسا بالنظام والمعنى، كما أنه يخفف التوتر، بأن يعطى إشارة لأعضاء عديدين بأن فرصتهم قد اقتربت، ويسمح لهم بتجميع أفكارهم وبالتقاط نقاط للإجابة من المتحدث السابق.

على الجميع توجيه الحديث إلى الرئيس:

على جميع المتحدثين مراعاة العرف المتبع، وهو توجيه كل ما يقولونه إلى الرئيس وليس إلى بعضهم البعض. ويعزز ذلك الرقابة التى يمكن للرئيس ممارستها، وذلك عن طريق إبقائه فى قلب الفعاليات. كما أنه يفيد فى تخفيف التوتر المتبادل بين الأشخاص وكذلك حدة النقاش، وذلك بجعل الرئيس يقف حائلا بين الخصوم .

لا ينبغى استخدام لغة دخيلة على الاجتماع :

(اللغة الدخيلة) هى العبارات النابية، أو التهجم على الأشخاص وما شابه ذلك من تعبيرات تفتقر إلى ضبط النفس . وليس معنى ذلك أن على المتناقشين الالتفاف حول النقطة التى يريدون الوصول إليها ، أو تغليف المعانى التى يقصدونها فى عبارات مبهمة، بل على العكس من ذلك تماما. فالمناقشات تصبح مثمرة أكثر بكثير إذا تمت على أساس الصراحة والوضوح، وإذا وجهت الخلافات بشكل أمين ومباشر. ويعنى ذلك أيضا - بلا شك - أنه كلما سمح للمناقشة بأن تحتد، قل احتمال اتخاذ القرارات السليمة والالتزام الثابت من جانب الأعضاء بهذه القرارات. كما قد يفيد الأعضاء الذين يشعرون بإغراء مخالفة هذه القاعدة تذكر أن القوانين الخاصة بالتشهير لا يتم تعليقها خلال أى فعاليات، باستثناء جلسات البرلمان والمحاكم .

الإفصاح عن المصلحة :

إذا كان لأى عضو فى الاجتماع (بما فى ذلك الرئيس) مصلحة فى نتيجة أى بند من البنود، فعليه الإفصاح عن ذلك قبل أن تبدأ مناقشة ذلك البند وإطاعة القرار الصادر بشأنه .

وتفسر المصلحة عادة بأنها منفعة مادية أو أدبية لنفسه أو لأحد أقاربه الحميمين. وبعد الإفصاح عن المصلحة، لا ينبغى له أن يتحدث إلا إذا دعى إلى ذلك. كما لا ينبغى له التصويت، ولابد من مغادرته الغرفة أثناء النقاش إذا طلب إليه ذلك. وإذا كان الرئيس هو صاحب المصلحة، فعليه أن يترك مقعد الرئاسة لنائبه أثناء النقاش واتباع القواعد الأخرى.

ينبغى للمتحدثين التوقف عندما يطلب منهم الرئيس ذلك :

إن أحد كوابيس الاجتماعات هو المتحدث الذى يتحدث لفترة أطول مما ينبغى، وعلى الرئيس التأكد من عدم حدوث ذلك. ويمكن المساعدة على ذلك عن طريق وضع قواعد واضحة لطول الكلمات ، على أن تطبق بحزم وعلى المستوى العام. وأصحاب الاقتراحات يسمح لهم عادة بمدة أطول من الآخرين للكلمة الافتتاحية. والقاعدة النموذجية التى يمكن اتباعها هى السماح بعشردقائق على الأكثر لأصحاب الاقتراحات وخمس دقائق لجميع المتحدثين الآخرين. وإذا كان منصة المتحدثين مجهزة بأضواء (أخضر، أصفر و أحمر) يمكن أن يساعد ذلك على التحكم.

بإمكان المتحدثين التحدث لمرة واحدة فقط :

إن المتحدث (بخلاف المقترح) لا يسمح له بالتحدث إلا مرة واحدة فقط بالنسبة لكل اقتراح. وفى حالة اقتراح تعديلات، يمكن لكل واحد من الأعضاء التحدث لمرة واحدة فقط عن كل تعديل من هذه التعديلات ، إذا رغب فى ذلك ، وإذا دعاه الرئيس إلى الحديث. ولكن هذه القاعدة لا تطبق عادة فى اجتماعات اللجان والاجتماعات الأقل رسمية.

النظام والنقاط الاجرائية :

إن أعضاء الاجتماع الرسمى لا يمكنهم الاسهام فحسب فى الموضوع المطروح للنقاش، وإنما يمكنهم أيضا ـ من خلال الآلية المناسبة ـ التعبير عن وجهات نظرهم إذا رأوا أن الإجراءات المتبعة غير سليمة. وفى حالة تأييد وجهات النظر هذه، لابد للاجتماع من قبولها. أما الآلية المتبعة لذلك فهى *إثارة النقاط الإجرائية* أو طرح مقترحات إجرائية، وهناك عدد منها وتشمل النقاط ما يلى :

* نقطة النظام

* نقطة المعلومات

* نقطة التوضيح الشخصي .

نقطة النظام :

يمكن لأى عضو من الأعضاء إثارة هذه النقطة فى أى وقت، ولها الأولوية الفورية على أى أمور أخرى. ومضمون هذه النقطة أن هناك شيئا يجرى عمله خطأ ، ومالم يتم تصحيحه فسوف تكون الفعاليات غير سليمة.

وأى شخص يثير نقطة النظام ينبغى أن يفعل ذلك بصوت عال بمجرد أن ينتبه إلى هذه النقطة. فى هذه الحالة، يوقف الرئيس الفعاليات ويدعو الأعضاء إلى التعبير بإيجاز ووضوح عن الخطأ الذى يعتقدون وجوده. والأفضل للمعترض الاستشهاد بنص القاعدة التى يعتقد أن هناك مخالفة لها، ولكن ذلك ليس ضروريا بشكل حتمى. ثم يصدر الرئيس حكمه فى الموضوع بعد أن يستشير السكرتير إذا كانت هناك ضرورة لذلك. والنقاط المتعلقة بالنظام لا ينبغى اتخاذها ذريعة للتدخل فى مضمون ما يقال.

نقطة المعلومات :

هذه النقطة يمكن إثارتها من قبل أى واحد من الأعضاء يرى أن لديه معلومات، تتضمن حقائق (وليس آراء) تضيف بشكل أساسى إلى _ أو تصحح _ ما يحاول المتحدث قوله. والرئيس يمكن أن يرفض قبول هذه النقطة، أو يمكنه سؤال المتحدث عما إذا كان يرغب فى قبولها. وفى هذه الحالة، للمتحدث خيار القبول أو الرفض. أما النقطة ذاتها، فينبغى التعبير عنها بإيجاز شديد.

نقطة التفسير الشخصي :

يمكن إثارة هذه النقطة من قبل العضو الذى يرى أن المتحدث الماثل أمام الحضور أساء التعبير عن شيء قاله أو فعله. وعلى الرئيس عادة قبول تقرير هذه النقطة التى ينبغى توضيحها بشكل وقائعى وموجز بقدر الإمكان . وتشمل المقترحات ما يلي :

* التوقف عن الاستماع للمتحدث.
* انتقال الاجتماع إلى القضية التالية.
* طرح القضية السابقة للتصويت.
* طرح القضية للتصويت فورا .
* تأجيل النقاش .
* تأجيل الاجتماع .

التوقف عن الاستماع للمتحدث :

هذا الاقتراح يعد شكلا متطرفا إلى حد كبير من أشكال إسكات المتحدث الماثل أمام الحضور، إذا رئى أنه يضر بشكل مؤثر بفعاليات الاجتماع . ولا ينبغى على

الإطلاق استخدامه لمجرد محاولة إسكات المعارضة. وإذا رأى الرئيس أن الاقتراح غير ملائم، فله رفض قبوله. فى حالة قبول الاقتراح، لا تجرى مناقشته عادة وإنما يتم التصويت عليه على الفور.

انتقال الاجتماع إلى القضية التالية:

يسعى هذا الاقتراح إلى القول بأن البند الذى تجرى مناقشته قد قتل بحثا، ولم يعد بحثه مجديا. وفى حالة قبول هذا الاقتراح، يوضع الاقتراح الذى كان مطروحا جانبا. ومعنى ذلك عدم التصويت عليه أو مناقشته لمدة أطول فى ذلك الاجتماع.

طرح القضية للتصويت فورا :

هذه وسيلة شائعة ومباشرة تقول : (إننا ناقشنا هذا الموضوع بما فيه الكفاية. ولنجمع الآن الأصوات بشأنه). فإذا تم اقتراح ذلك أثناء مناقشة تعديل، فإنه يسرى على ذلك التعديل فقط وليس على الاقتراح الأصلى. ويمكن اقتراح ذلك فى أى وقت، والتصويت عليه بغير نقاش فى حالة تمتعه بالتأييد. وفى حالة الموافقة على الاقتراح، يمكن لصاحبه أن ينهى الحديث عن قضيته، ثم لابد من إجراء التصويت بعد ذلك. أما إذا لم يحظ الاقتراح بالموافقة، فلا يمكن تحريكه مرة أخرى إلا بعد مرور فترة زمنية معقولة.

طرح القضية السابقة للتصويت :

هذا الاقتراح نادر ومقصور على حالات محدودة، ولكننا ذكرناه حتى لا يصادفه القارئ الواثق وهو غير مستعد. وطبقا للمنطق المخفى بين طيات الزمن، يفسر هذا الاقتراح بأنه اقتراح بعدم طرح الاقتراح الأصلى للتصويت فورا . وهكذا إذا قبل الاقتراح، فإن مناقشته تنتهى فورا بغير تصويت. ولكن إذا لم يقبل، ينبغى إجراء التصويت فورا. ولذلك، يتوقف النقاش عند هذه النقطة فى كلتا الحالتين. ويقول خبراء الإجراءات بأنه لا يجوز تقديم هذا الاقتراح أثناء مناقشة تعديل. أما البقية، فربما كان من الحكمة بالنسبة لهم عدم إثارة هذا الاقتراح بالمرة.

تأجيل النقاش :

يسعى هذا الاقتراح إلى إنهاء النقاش حول الاقتراح الراهن بغير التصويت عليه. فى حالة عدم تحديد تاريخ معين لمناقشته ، فإن الهدف يكون إرجاء المناقشة، ويصبح هذا البند حينئذ مماثلا لبند (الأمور التالية). فى هذه الحالة، لابد من التصويت على الاقتراح بغير نقاش. أما فى حالة تحديد تاريخ أو إجتماع لاحق، فقد يفسر ذلك بأنه محاولة صادقة لكسب الوقت من أجل اتخاذ قرار سليم، ويمكن مناقشته بإيجاز.

تاجيل الاجتماع الآن :

هذا الاقتراح لا يسعى إلى إنهاء النقاش الدائر فحسب، ولكن إلى إنهاء الاجتماع بأسره أيضا. وهو يعامل من نواح أخرى بنفس معاملة الاقتراح السابق.

الانتخابـــــــات :

ينبغى تحديد الإجراءات المتبعة لتعيين أو ترشيح المسئولين فى قانون الشركة أو المؤسسة. وتغطى الإجراءات نقاطا، مثل:

* الأشخاص المؤهلين لشغل المنصب.
* كيفية إجراء الترشيحات ومن يقوم بها.
* كيفية إجراء التصويت وتوقيته.
* مدة البقاء فى المنصب .
* الإجراءات الخاصة بالتنحية عن المنصب.

والتصويت على المناصب لا يختلف عادة عن أشكال التصويت الأخرى، وهو ما سوف نناقشه فى الجزء التالى. وقد يكون هناك فى بعض الأحيان نص يتعلق بالتصويت السلبى ضد مرشح معين، بحيث يكون تصويت شخص واحد فقط ضده كافيا لإبطال ترشيحه. وإذا كان المرشحون موضوعا للنقاش فى اجتماعات مفتوحة، فلابد من أن يطلب منهم دائما مغادرة الغرفة، مع مراعاة عدم تسجيل محضر النقاش.

التصـــويت :

تتخذ القرارات عن طريق الإدلاء بالأصوات ، أى التصويت بمختلف أشكاله. وتشتمل الإجراءات التى يمكن اتباعها على ما يلى :

* هز الرأس
* التهليل والهتاف
* (قف حتى يمكن إحصاء صوتك)
* تسجيل الأصوات
* التقسيم
* رفع الأيدى
* تصويت الكروت
* تصويت الكتلة
* ماكينة التصويت
* الاقتراع

هـز الـرأس :

هذه هى أسرع طريقة لتصريف أمور الاجتماع، وتتبع بالنسبة للبنود الرسمية عندما يرى الرئيس أنه ليس هناك من يعارضها. وإذا كان الاقتراح (إقرار المحضر مثلا) قد صدر عن شخص معين ووجد من يؤيده، يمكن للرئيس قول : (موافقون؟ هل هناك من يعترض؟) ، ثم اعلان الموافقة على الاقتراح مالم يوجد مخالف.

وإذا رغب أحد الأعضاء بالفعل فى الاعتراض، فله مطلق الحق فى ذلك. وعليه أن يجعل هذه الرغبة (سواء بالنسبة لحقه فى التعبير عن رأيه أو طلب إجراء تصويت رسمى أكثر) معلومة للاجتماع على الفور.

التهليل والهتاف :

هذه ثانى أسرع طريقة لإحصاء الأصوات، وهى أيضا معتادة أكثر عندما تبدو النتيجة واضحة بشكل معقول للرئيس. ويسأل الرئيس : (الموافقون يقولون نعم) و (المعارضون يقولون لا) ، ثم يحكم على النتيجة تبعا لما يسمعه. وأى عضو لديه شك، له أن يشكك فى النتيجة التى أعلنها الرئيس ويدعو إلى اتباع إجراء رسمى أكثر.

(قف حتى يمكن إحصاء صوتك) :

هذه العبارة القديمة تصف طريقة مباشرة للتصويت وفيها يقف الأعضاء لتسجيل موافقتهم ، ثم بعد ذلك يقف الأشخاص الذين يرغبون فى تسجيل عدم موافقتهم، إلى أن يتم تسجيل أصواتهم.

تسجيل الاصوات :

إن العضو الذى يشعر شعورا قويا بأن قرارا خاطئا قد يتخذ، ويرغب هو وآخرون فى عدم تحمل المسئولية عنه، من حقه أن يطلب تسجيل الأصوات. ويقوم هذا الإجراء على إعداد قائمة بأسماء الحضور ، ثم المناداة على اسم كل عضو من الأعضاء. ويجاوب العضو بالقبول أو الرفض أو الاقتناع، ويسجل ذلك ويدون فى المحضر.

التقسيم :

تستخدم هذه الطريقة فى برلمان وستمنستر، وتقوم على جعل من يرغبون فى الإدلاء بأصواتهم يسيرون عبر رواقين أو ممرين للدلالة على الاتجاه الذى يرغبون فى التصويت فيه. ويقف شخصان على كل جانب من الجانبين لإحصاء الأصوات، ثم مقارنتها وإبلاغ المتحدث (الرئيس) بالنتائج .

رفـع الايـدي :

هذه الطريقة هى أبسط الطرق للتصويت ، وتخدم غرضا عاما. ويمكن استخدامها فى الاجتماعات ذات الأحجام المختلفة. وربما يكون وجود أشخاص لعد الأصوات

ضروريا فى الاجتماعات الكبيرة، إذا كان عدد الأصوات متقاربا أو كانت النتيجة التى أعلنها الرئيس موضـع جدل. والأفضل اختيار اثنين من بين المؤيدين المعروفين لجانبى القضية. أما الأشخاص الذين يرغبون فى الامتناع، بعد إحصاء أصوات الموافقين والرافضين، فينبغى أيضا إحصاؤهم .

تصويت الكروت :

فى حالة وجود أى شك إزاء الأشخاص المؤهلين للتصويت عند إجراء التصويت عن طريق رفع الأيدى، قد تكون هناك حاجة إلى إبراز وثيقة تعريف (مثل كرت العضوية أو إيصال دفع الاشتراك الجديد). وهذه الطريقة للتصويت يمكن أن تستخدم أيضا كوسيلة من قبل أمناء الخزائن لتحصيل الاشتراكات التى لم تسدد على باب الاجتماع .

تصويت الكتلة :

هذه الطريقة مخصصة للاستخدام فى اجتماع يحضره أشخاص باعتبارهم ممثلين لأقسام أو مجموعات فرعية أخرى. وتقوم هذه الطريقة على إحصاء عدد الأعضاء المنتمين إلى كل كتلة فرعية، وتحصى جميع أصواتهم بالكيفية التى حددتها أغلبية تلك المجموعة الفرعية. وهذه الطريقة تستخدم كثيرا من قبل الاتحادات التجارية.

ويقول المنتقدون لهذه الطريقة بأن هذا الإجراء به عيب أساسى، حيث تكون النتيجة مرجحة بشكل غير سليم بفعل الأغلبيات (التى ربما تكون صغيرة) العائدة للمجموعات الفرعية الأكبر.

ماكينة التصويت :

قاعات النقاش المزودة بأجهزة تسمح للأعضاء بالتصويت عن طريق ضغط زر موجود على مكاتبهم قليلة . وهناك الآن أجهزة إلكترونية تسمح بإعطاء الأعضاء لوحات أزرار تحمل فى اليد وتحقق نفس الأثر. بل إنها تجعل النتيجة تظهر على الفور على شاشة خاصة .

الاقتـــــــــــراع :

إن التصويت عن طريق الاقتراع يجرى من خلال قيام الأعضاء بتسجيل أصواتهم على ورقة قد تكون مطبوعة أو بيضاء. وهذه الطريقة ضرورية عندما تكون السرية مطلوبة، أى عدم ذكر الأسماء، كما هو الحال بالنسبة للتصويت على المناصب.

ومن الضرورى أيضا اتباع هذه الطريقة لدى التصويت المسبق (أى عن طريق البريد) الذى يسمح به للأشخاص الذين لم يحضروا الاجتماع. وفى مثل هذا الوضع، من الضرورى عدم إعلان نتيجة الأصوات التى تم تلقيها بالفعل لأعضاء الاجتماع قبل أن يدلوا بأصواتهم .

والاقتـراع أو الاستـفتاء يمكن أن يتم بوسـائل متعددة منها : *أول شخص يجتاز العلامة، الاقتراعات المتعاقبة، الصوت الواحد القابل للتحويل* . وهناك أشكال مختلفة مـن كل نـوع وأنصح المهتميـن بـالتفاصيـل بقراءة أحد الكتب التى تتنـاول هذا الموضوع.

أول شخص يجتاز العلامة : هذه الطريقة هى الأكثر شيوعا، وتقوم على وضع علامة من قبل الناخبين أمام اسم المرشح أو المرشحين الذين يرغبون فى إعطاء أصواتهم لهم، ثم الإدلاء بالأصوات بعدد المرشحين. وعندئذ يصبح إحصاء الأصوات بسيطا. وإذا كان هناك مرشحان فقط لمنصب واحد، فلا يوجد أفضل من هذه الطريقة. أما فى مواقف أخرى، فقد تعرضت هذه الطريقة للنقد لكونها لا تأخذ فى الاعتبار أفضليات الناخبين الثانية. كما أنها تفتقر إلى عنصر التناسب.

والاقتراعات المتعاقبة : تنطوى طريقة الاقتراعات المتعاقبة على التصويت بنفس طريقة (أول شخص يجتاز العلامة)، ولكن بعد الاقتراع الأول يسقط اسم واحد أو أكثر من المرشحين أصحاب الأصوات الأقل، وهو ما يسمح للذين أعطوهم أصواتهم بإعطاء هذه الأصوات لمرشح لا تزال لديه فرصة للفوز. ويمكن عمل ذلك مرات عديدة إلى أن تتحقق نتيجة واضحة.

الصوت الواحد القابل للتحويل : تقوم هذه الطريقة على ترقيم قائمة المرشحين حسب الترتيب التفضيلي، وهى بذلك تأخذ فى الاعتبار الأفضليات الثانية والتالية للناخبين. وإذا كان هناك أكثر من منصب واحد مطلوب شغله (كما هو الحال بالنسبة للجان أو المجالس)، فإن تأثيرها يكون تناسبيا . ويرى كثيرون أن هذا النظام عادل بشكل خاص، لكونه يجعل النتائج قريبة من الرغبات أكثر من أى نظام آخر، ويجعل الإدلاء بالأصوات سهلا، وان كان إحصاؤها يستغرق وقتا طويلا ، ومن الصعب شرحه. وعلى الأشخاص الذين يتبعون هذه الطريقة لأول مرة طلب مساعدة الخبراء.

إعلان النتائج :

إن التصويت يمكن أن يكون (بالإجماع)، ومعنى ذلك أن جميع الحاضرين موافقون. ويمكن أن تكون نتيجته عدم اعتراض أحد، (مع أنه قد يكون هناك ممتنعون عن التصويت).

والأغلبيات قد تكون بسيطة أو خاصة أو عامة. والأغلبية البسيطة هى أكبر عدد من الأصوات تم إحصاؤه . والأغلبية الخاصة هى نسبة محددة (عادة ما تكون الثلثين) من مجموع الأصوات التى تم إحصاؤها. فى نطاق طريقة العد هذه، يكون عدد أصوات الموافقين فعليا على الاقتراح هو المهم، أى أن الامتناع عن التصويت يضاف إلى الملاحظات. وهذا النوع من الأغلبية كثيرا ما تتطلبه القواعد المتبعة

قبل اتخاذ بعض القرارات المهمة· مثل تعديل الدستور أو تنظيم إضراب . والأغلبية العامة معناها أن عدد الأصوات أكبر من مجموع الأصوات التى تم إحصاؤها بالنسبة لكافة البدائل الأخرى .

المحاضـــــــر :

بخلاف قيمتها بالنسبة للأعضاء وغير الحاضرين، يمكن اتخاذ المحاضر دليلا فى الإجراءات القانونية . وقد تناول الفصل السابع عملية كتابة محاضر جيدة. والاجتماعات الأكثر رسمية تسجل عادة عن طريق محاضر موجزة لا تسجل النقاش أو الآراء، وإنما تسجل القرارات التى تم اتخاذها فقط .

وتدون المحاضر تقليديا باليد في دفتر ذى صفحات مرقمة، بحيث يمكن التأكد من أنها تامة ومن عدم العبث بها. وهناك الآن طريقة شائعة لتحقيق نفس الأثر، وهى لصق المحاضر المكتوبة باليد أو المنسوخة في دفتر. وملفات المحاضر المؤلفة من أوراق يمكن فصلها عن الملف مقبولة فى الاجتماعات الأقل رسمية . فى حالة استخدام مثل هذا الملف، على الرئيس أن يحرص دائما على وضع الأحرف الأولى من اسمه على كافة صفحات النسخة الأصلية للملف .

وبعد إقرار المحاضر من قبل الاجتماع، على الرئيس توقيع النسخه الأصلية التى تحفظ بعد ذلك لدى السكرتير. وإذا قبل أعضاء الاجتماع ذلك، يقوم الرئيس بالتوقيع على المحضر، حتى ولو لم يكن حاضرا فى الاجتماع السابق. وبعد التوقيع على المحاضر، لا ينبغى تعديلها أو الإضافة إليها تحت أى ظرف من الظروف. وينبغى أيضا تمكين الأعضاء الذين يرغبون فى الاطلاع على دفتر المحاضر من الاطلاع عليه. ومحضر الاجتماع السنوى العام ينبغى اعتماده بمعرفة الاجتماع السنوى التالى، وليس بمعرفة أى اجتماع يعقد قبل ذلك.

اللجـــــان :

اللجان عبارة عن اجتماعات فرعية تنشأ بمعرفة جهاز رئيسى وتتبعه. وهناك أنواع عديدة من اللجان هى :

* اللجان الدائمة
* اللجان الخاصة
* اللجان المشتركة
* اللجان الفرعية
* اللجان التنفيذية

وتستمد هذه اللجان جميعها وجودها من سلطة الجهاز الرئيسى الذى يقدم للجانه عناصر المهام الموكلة إليها، ويتلقى التقارير منها، ويحق له حلها إذا قرر ذلك وفق

ما يسمح به القانون الخاص به.

اللجان الدائمة :

يتم تشكيل هذه اللجان لتعمل ضمن مجالات متخصصة محددة، بحيث توفر وقت الجهاز الرئيسى وتكون قادرة على تكريس الخبرة والوقت لأداء الأعمال التفصيلية بالأصالة عنه . وتجتمع هذه اللجان عادة على فترات منتظمة ذات ارتباط باجتماعات الجهاز الرئيسى الذى تتبعه، وهو ما يعرف (بدورة اللجان). ويتم عادة تعيين أعضاء اللجان ورؤسائها بواسطة الجهاز الرئيسى، ولكن العديد منها قد يملك سلطة اختيار زملاء جدد للمساعدة فى المداولات. وتقدم هذه اللجان تقارير دورية إلى الجهاز الرئيسي.

وأوضح مثال على هيكل هذه اللجان يوجد فى نطاق الحكومة المحلية. فكل مجلس يقوم بتعيين لجان لكى تقوم بالأصالة عنه _ وتبعا للسلطة المخولة لها _ بمراقبة المجالات الرئيسية لنشاطاته، كالإسكان والخدمات الاجتماعية والترفيه، ... ألخ.

اللجان الخاصة :

هذه اللجان يتم تشكليها لأداء مهمة محددة وغير متكررة. وبعد إنجاز هذه المهام يتم حلها، وهذه اللجان مماثلة لمجموعات العمل، ولكن هذه الأخيرة ليس لها عادة جهاز (أم).

اللجان المشتركة :

يتم تشكيل هذه اللجان كوسيلة للاتصال بين جهازين رئيسين (وأحيانا أكثر). ومن ثم، يمكن لمجلسين لديهما حصة فى خدمة مشتركة (كالحافلات مثلا) تشكيل لجان مشتركة فى ظل تشريعات الحكومة المحلية التى أشرنا إليها من قبل. ويقوم كل جهاز أصلى بتعيين من يمثله ويتلقى التقارير.

اللجان الفرعية :

هذه اللجان _ كما يوحى اسمها _ عبارة عن لجان تابعة للجان أخرى، وتقدم لها نفس النوع من المساعدة الذى تقدمه اللجنة إلى الجهاز الأصلى الذى تتبعه، ولكن فى مجال أكثر تخصصا وفى ظل سلطة اللجنة .

اللجان التنفيذية :

هذه اللجان لها دور مختلف عن اللجان الأخرى، إذ يتم تشكيلها إما بموجب اجتماع رئيسى لصنع القرار، كاجتماعات المجالس أو مجالس الإدارات، أو بمعرفة المؤسسة بكاملها، كالنوادى أو الجمعيات . وفى كلتا الحالتين، تكون مهمة اللجنة هى تنفيذ سياسات وتوجيهات الجهاز الذى قام بإنشائها بين كل اجتماع وآخر. وبالنسبة للجان التنفيذية المعينة من قبل مجالس الإدارات، يمكن للجنة الاجتماع

أسبوعيا ورفع تقاريرها إلى اجتماع مجلس الإدارة الشهرى. وإذا كانت اللجنة التنفيذية معينة عن طريق الاجتماع السنوى العام لأحد النوادى ، يمكنها الاجتماع شهريا ورفع تقاريرها إلى الاجتماع السنوى فقط. وإجراءات اللجان تحكمها نفس القواعد العامة التى تحكم الجهاز الرئيسى، ولكنها أقل رسمية. وعلى سبيل المثال، يسمح للأعضاء عادة بالتحدث أكثر من مرة. كما أن تصريف الأمور يجرى عادة بنفس الكيفية التى يجرى بها فى الاجتماعات غير الرسمية، برغم وجود قواعد ثابتة عادة تحكم أعمال اللجان ويتم استخدامها لمراقبة الفعاليات عند الضرورة.

قائمة المراجعة :

(١) إذا كان لديك الخيار، ففكر بعناية فى مدى الرسمية الذى ينبغى أن تكون عليها الإجراءات الخاصة بأى اجتماع تراقبه.

(٢) تأكد من معرفة القواعد الثابتة أو القواعد الأخرى الخاصة بعقد كافة الاجتماعات التى تحضرها .

(٣) إذا كنت تحضر أو تعقد اجتماعات رسمية، تأكد من معرفتك بالقواعد القياسية التى تناولها هذا الفصل.

(٤) اجعل كافة أعضاء اجتماعاتك الرسمية الآخرين يعرفون القواعد الإجرائية، وشجعهم على معرفتها واستخدامها.

بدايات للافكار :

(١) هل تحضر اجتماعات رسمية؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، ما هى المزايا والعيوب التى تراها فى طريقتها لتصريف الأمور ؟.

(٢) راجع الاجتماعات التى حضرتها مؤخرا أو التى تحضرها بصفة دورية. أيها (إن وجد) يمكن فى رأيك أن يستفيد من إجراءات أكثر رسمية ؟ وأيها (إن وجد) يستفيد من إجراءات أقل رسمية ؟ لماذا فى كلتا الحالتين ؟ .

(٣) هل للمؤسسات التى تنتمى إليها قواعد ثابتة أو قواعد أخرى تتعلق بعقد الاجتماعات؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، هل درست هذه القواعد؟ إذا كان الجواب بالنفى، هل تعتقد أنه ينبغى لك ذلك ؟

الفصـــل التاســـع
الاجتماعات والقانون

يهدف هذا الفصل إلى تعريف القراء بالمجالات الرئيسية التى يكون للقانون فيها علاقة بالاجتماعات، والمنهج الأساسى لكل مجال ، غير أنه ليس إفادة رسمية أو شاملة عن الكيفية التى يؤثر بها القانون فى الاجتماعات. ولذلك، على القراء الرجوع إلى أحد الأعمال النموذجية التى تتناول هذا الموضوع، وهى مدرجة فى قائمة المراجع . أما إذا أصبح القراء ضالعين فعليا فى موقف له _ أو قد يكون له _ جوانب قانونية، فعليهم استشارة محام متخصص أى مثل هذا العمل.

القانون العادى، القانون التشريعى، اللوائح والانظمة :

إن الاجتماعات قد تتأثر بالقانون العادى أو التشريعى وباللوائح والأنظمة.

القانون العادى :

هذا القانون وهو من صنع القضاة، نما من خلال قرارات المحاكم على مدى الأعوام التسعمائة الماضية أو نحوها . وهو مبنى فى النهاية على مبادئ العدالة الطبيعية والإنصاف التى يرى أنها تكمن وراء السلوك القويم للإنسان فى المجتمع. وهذا القانون منظوم فى الأحكام المسجلة الصادرة فى آلاف القضايا. وفى حين أن المحاكم ليست ملزمة تماما بالأخذ بما حدث فى المرة الأخيرة، أى بالسوابق، فإنها لن تخالفها إلا إذا كانت لديها أسباب واضحة تماما.

القانون التشريعى :

هذا القانون هو القانون الموضوع بقرار من البرلمان. وإذا تعارض القانون التشريعى مع القانون العادى، يحتكم إلى الأول. فإذا كان هناك شك فى تفسيره، تسعى المحاكم دائما إلى معرفة (نية) أو (مقصد) البرلمان من وراء سن هذا القانون، وسوف تسترشد فى هذه الحالة أيضا بالسوابق.

اللوائـــــــح :

توضع هذه اللوائح بمعرفة جهاز آخر يملك سلطة ذلك بموجب قرار صادر عن البرلمان. والسلطات المحلية تملك مثل هذه السلطة، ولوائحها تعامل فى المحاكم بنفس معاملة القوانين التشريعية. ويحق للشركات والجامعات والأجهزة المعتمدة إصدار لوائح خاصة بها تكون ملزمة لأعضائها .

الانظمـــــــة :

هناك قرارات عديدة للبرلمان (قوانين التخويل) تخول الأجهزة المعنية، هى عادة وزير الدولة المختص أو وزير التاج، سلطة إصدار أنظمة تتعلق بمسألة محددة. وهذه الأنظمة قابلة للإنفاذ فى المحاكم تماما كالقوانين التشريعية.

القانون الجنائى والقانون المدنى :

إن كلا من القانون الجنائى والمدنى قد يؤثر فى الاجتماعات.

القانون الجنائى :

هو عبارة عن تشريعات سلوكية يلتزم بها كل فرد. وأى شخص يشتبه فى أن شخصا آخر قد خالف هذه التشريعات يمكنه عرض الوقائع على محكمة، أى مقاضاة المتعدى ، برغم أن الذى يحدث فعلا هو أن الشرطة هى التى تتولى رفع الدعاوى كلها تقريبا. والأشخاص الذين تجد المحكمة أنهم خالفوا القانون الجنائى يقال عنهم إنهم ارتكبوا جريمة أو جناية، ويصبحون بذلك عرضة للعقاب من قبل الدولة، كالغرامة أو السجن أو كليهما.

القانون المدني :

هو تلك المجموعة من القوانين التى تمكن شخصا يرى أنه لحق به ضرر (المدعى) على يد شخص آخر أو جهة من مقاضاة هذا الشخص أو الجهة التى يعتقد أنها ألحقت به الضرر (المدعى عليه). ومعنى ذلك أن بإمكانه عن طريق اتباع الإجراءات السليمة (ويحتاج من أجل ذلك عادة الى استشارة ومساعدة من محام) رفع قضية أمام محكمة وطلب حكمها فى الموضوع . فإذا أمكن له إثبات وقائع قضيته، فإن المحكمة تحكم له بتعويض؛ وهو مبلغ يستحق الأداء من قبل المدعى عليه إلى المدعى تعويضا عن الضرر الذى أصابه. والمحكمة لا تحمل المدعى عليه فى كل الأحوال مصروفات الدعوى ، أى المصروفات التى تكبدها المدعى لرفع القضية.

هذا وكل من القانون الجنائى والقانون المدنى مبنى على القانون العادى والقانون التشريعى.

المجالات التى يسرى فيها القانون على الاجتماعات :

يسرى القانون على الاجتماعات من نواح متعددة، منها :

* النظام العام .
* تشويه السمعة .
* قانون الشركات .
* قانون الانتخابات .
* قانون الحكومات المحلية .
* القانون المدنى والمواقف شبه القانونية .

النظام العام :

تصنف الاجتماعات الى اجتماعات عامة وأخرى خاصة. والاجتماعات العامة هى تلك التى يحضرها أى واحد من الجمهور ، سواء كان الدفع مطلوبا أم لا. وبخلاف

قانون *الشركات والقانون الانتخابى المذكورين* بشكل مستقل فيما بعد، هناك بعض القوانين، مثل قانون الاجتماعات التحريضية الصادر فى عام ١٨١٧ وقانون الاجتماعات العامة الصادر فى عام ١٩٠٨ وقانون النظام العام الصادر فى عام ١٩٣٦، التى تحدد جوانب الاجتماعات العامة. وقد يسر القائمين على التنظيم معرفة أن قانون الشغب الذى كثيرا ما يستشهد به قد ألغى فى عام ١٩٦٧ .

قانون الاجتماعات التحريضية الصادر عام ١٨١٧ : يتعلق هذا القانون بالاجتماعات التى تعقد فى مكان مفتوح ، وتضم أكثر من ٥٠ شخصا تجمعوا على مسافة ميل واحد من (وستمنستر هول) ، فى محاولة للضغط على العاهل أو على البرلمان. فإن لم يكن الاجتماع الذى سوف نعقده ضمن هذه الفئة، فإنه لا يعنينا.

قانون الاجتماعات العامة الصادر عام ١٩٠٨: يهدف هذا القانون إلى مساعدة القائمين على تنظيم الاجتماعات العامة. وهكذا فإن أى شخص يتصرف بطريقة فوضوية ، لمنع إنجاز الأمور التى عقد الاجتماع من أجلها ، يعتبر مذنبا ويحكم عليه بالسجن لمدة ٦ أشهر أو بغرامة مقدارها ١٠٠٠ جنيه استرلينى أو بكليهما. ورئيس هذا الاجتماع لديه سلطة تسمح له بأن يلزم الشخص المشتبه فى ارتكابه لهذه المخالفة بالكشف عن اسمه وعنوانه إلى أحد ضباط الشرطة.

قانون النظام العام الصادر فى عام ١٩٣٦ : تم التصديق على هذا القانون عندما كان البرلمان يفكر فى خطر النشاطات السياسية المتطرفة، مثل نشاطات الحزب الفاشستى البريطانى. وهذا القانون يحظر ارتداء أزياء لها دلالات سياسية. كما يتناول استخدام كلمات التهديد أو الكلمات البذيئة أو الشتائم (أو كتابة عبارات تهديد أو عبارات بذيئة أو شتائم على اللافتات وغيرها) أثناء الاجتماعات العامة. أما ما يعد تهديدا فيتوقف على طبيعة ومشاعر الحضور فى أى إجتماع بعينه.

القوانين الاخرى : هناك عدد من الأحكام التشريعية فى قوانين أخرى يمكن تطبيقها على الاجتماعات، ومنها : سد منافذ الطرق السريعة (قانون الطرق السريعة الصادر فى عام ١٩٥٩)، وإثارة الكراهية العنصرية (قانون العلاقات العرقية الصادر فى عام ١٩٧٦)، والتآمر (مشروع القانون الجنائى الصادر فى عام ١٩٧٧)، وتشويه السمعة (قانون تشويه السمعة الصادر فى عام ١٩٥٢)، وسوف نتناولها بشكل مستقل فى الجزء الثانى.

القانون العادى :

هناك عدد من مخالفات القانون العادى يمكن أن ترتكب فى الاجتماعات، ومنها: التجمع غير القانونى (اجتماع قد ينتج عنه عنف أو خوف من حدوث عنف)، والشغب (التجمع بهدف تحقيق غرض عام باستعمال القوة عند الضرورة) وأعمال

العنف والعراك والتعدى والتجاوز.

التعدي والتجاوز :

إن الشخص الذى ليس له حق حضور اجتماع خاص يعتبر مرتكبا لمخالفة التجاوز أو التعدى. ومن حق القائمين على تنظيم هذا الاجتماع أن يطلبوا من هذا الشخص مغادرة مكان الاجتماع. فإذا رفض ذلك، فلهم أن يخرجوه بالقوه ما داموا يستخدمون أدنى حد من العنف.

الرئيــــــس :

كان دور الرئيس موضوعا لعدد من الأحكام . فقد جاء فى بعضها أن واجبه الأول هو المحافظة على النظام إن استطاع. وإذا حدث عنف خطير أو هدد بالحدوث، فعليه تأجيل الاجتماع. ولكن عليه لدى عمل ذلك أن يأخذ فى اعتباره أن الحاضرين ربما قطعوا مسافة طويلة، وينبغى أن يرتب لعقده من جديد بمجرد أن تهدأ الأعصاب.

تشويه السمعة :

إن الاجتماعات لا تضفى امتيازا خاصا على المتحدثين. فالقوانين الخاصة بالقذف والتشهير تسرى على أى اجتماعات، باستثناء اجتماعات البرلمان والمحاكم.

القذف والتشهير :

إن التشهير عبارة عن إساءة للسمعة مكتوبة والقذف هو عمل الشىء نفسه شفهيا. ولكن التشهير يمكن أن يشمل الشرائط والأفلام والراديو والتلفزيون أو حتى التماثيل أو الأعمال المصنوعة من الشمع. وهناك فى الواقع اختلاف بين القذف والتشهير، فبالنسبة للتشهير ليس هناك ضرورة لإثبات وقوع الضرر، وهذه المخالفة قد تكون جنائية أو مدنية. ومن الناحية الأخرى، فإن القذف فى حد ذاته لا يمكن اعتباره جناية (لكونه قد يؤدى إلى ارتكاب مخالفة جنائية بشكل آخر)، ومن الضرورى فى حالة القذف اثبات وقوع الضرر، باستثناء حالات خاصة محدودة.

الدفوعـــــــات :

تتوافر الدفوعات تحت مسميات عديدة. فالقبول معناه أن المدعى وافق على التقارير أو الإفادات التى يجرى إصدارها. والتبرير يمكن قبوله إذا أمكن الدلالة على أن ما قيل صحيح. والتعليق المجرد يمكن أن يكون دفاعا، إذا ثبت أنه مبنى على الحقائق، وأنه معتقد فيه بأمانة، وأنه ليس صادرا عن سوء قصد. والحصانة المطلقة من المساءلة تسرى على الإفادات أو التقارير التى تقدم أثناء إجراءات البرلمان أو المحاكم. والحصانة المقيدة يمكن أن تسرى على اتصالات الأعمال، وبعض التقارير الصحفية وبين المحامى والعميل.

ومن الحكمة بالنسبة للأشخاص المتحدثين فى الاجتماعات أو الذين يكتبون وثائق تتعلق بالاجتماعات، أن يكونوا متنبهين لخطر تشويه السمعة. وكون أى شيء يتم أمام جمهور، وأن هذا الجمهور مؤلف من أشخاص ذوى آراء متباينة يجعل الخطر أكبر.

قانون الشركات :

يكون للاجتماعات وضع قانونى عندما تعقد من قبل شركات. وقوانين الشركات- ولاسيما ذلك الصادر فى عام ١٩٤٨ والمعدل بموجب القوانين الصادرة فى الأعوام: ١٩٦٧، ١٩٧٦، ١٩٨٥- هى الأدوات الرئيسية فى هذا المجال . وأحكام هذه القوانين شاملة ومتشابكة وتعتبر أساسا لتشغيل الشركات. وما سوف نورده فى هذا المجال هو نبذة مختصرة للغاية عن الأحكام ذات العلاقة. والاجتماعات التى تعقدها الشركات نوعان : اجتماعات المساهمين واجتماعات المديرين.

اجتماعات المساهمين :

هناك أربعة أنواع من اجتماعات المساهمين، هى : الجمعية التأسيسية، الاجتماعات السنوية العمومية، الاجتماعات العمومية غير العادية، اجتماعات الفئات.

الجمعية التأسيسية : تعقد لمرة واحدة فقط خلال مدة تتراوح بين شهر وثلاثة أشهر من التاريخ الذى أصبحت فيه الشركة مؤهلة لممارسة نشاطها. كما أنها أول فرصة تتاح للمساهمين لمعرفة كيفية سير أعمال بدء المشروع ، ومقابلة المديرين والاستفسار منهم.

الاجتماع العمومى السنوى : هذا الاجتماع معروف عنه أكثر من غيره، وهو فى معظم الظروف أهم اجتماعات الشركات. وتسمية هذا الاجتماع تدل على مضمونه، أى أن عقده محتم، وهو يتناول : إعلان الأرباح (إن وجدت). والحسابات السنوية وانتخاب أو إعادة انتخاب المديرين وتعيين وتحديد أتعاب مراجعى الحسابات. كما يعطى أى مساهم الفرصة للتعبير عن وجهات نظره إزاء إدارة الشركة والاستفسار من المديرين.

الاجتماعات العمومية غير العادية : هذه الاجتماعات لا تعقد عادة إلا فى حالة وجود مشكلات كبرى، ربما تصل إلى وقف نشاط الشركة. وهذه الاجتماعات يمكن أن يدعو إلى عقدها المديرون أو مراجع حسابات قدم استقالته فى ظروف لابد من إحاطة الأعضاء أو الدائنين بها، أو بموجب حكم محكمة، أو بناء على طلب عدد كاف من المساهمين.

اجتماعات الفئات : هى اجتماعات تعقدها فئات معينة من المساهمين (أصحاب الأسهم العادية، أصحاب الأسهم الممتازة، حاملو السندات)، وذلك لدراسة جوانب وتغييرات مقترحة تهم الفئة التى يندرجون تحتها.

اجتماعات المديرين :

اجتماعات المديرين نوعان : اجتماعات مجلس الإدارة، واجتماعات اللجان. وقواعد اجتماعات مجالس الإدارات تكون مرنة، وذلك لضمان أقل إعاقة ممكنة لعملية صنع القرار داخل الشركة. ولكن هناك فى هذا المجال بعض المحددات الواردة فى قوانين الشركات. وهناك محددات أخرى قد تكون واردة فى النظام الأساسى للشركة. واللجان التابعة لمجلس الإدارة قد تكون قائمة حسب الحاجة أو لا تكون. وهى تتبع مجلس الإدارة الذى انبثقت عنه، وتخضع لقواعد خارجية محددة.

والإجراءات الرسمية لهذه الاجتماعات جميعها تسير على نسق ممارسات الاجتماعات الرسمية المتعارف عليها (راجع الفصل الثامن). أما التفاصيل المحددة (مدة الإشعار المطلوبة، النصاب القانونى، إشعار الاقتراحات ... الخ)، فهى موضوعة ضمن حدود معينة من قبل قوانين الشركات، ولكنها تذكر تحديدا أيضا بالنسبة لكل شركة فى النظام الأساسى الخاص بها.

قانون الانتخـــاب :

إن الاجتماعات المرتبطة بالانتخابات المحلية أو بانتخاب الحكومة الوطنية مشمولة فى أحكام قانون الانتخابات المجسد فى قانون تمثيل الشعب. أما الأهداف الرئيسية فهى ضمان حرية الكلمة والقضاء على الرشوة والفساد.

وأى مشترك فى عقد هذه الاجتماعات، كأن يكون مرشحا أو وكيلا عن مرشح أو حزبا سياسيا، ينبغى له معرفة أحكام هذا القانون الرئيسية.

قانون الحكومات المحلية :

إن التشريع الأساسى الذى تحدد بموجبه قانون اجتماعات الحكومات المحلية هو قانون الحكومات المحلية الصادر فى عام ١٩٧٢. ويضم الملحق الثانى عشر لهذا القانون ستة فصول ، ويشمل ما يلي: المجالس الرئيسية، (مجالس الأقاليم والأحياء)، مجالس الدوائر، اجتماعات مجالس الجماعات المحلية، اجتماعات الجماعات المحلية، والأحكام ذات العلاقة بالسلطات المحلية بشكل عام .

وتغطى الفصول جوانب الانتخابات للمناصب، وعقد الاجتماعات السنوية العمومية، واجتماعات المجالس غير العادية والعادية ، والأمور التى يمكن التعامل معها، ورئاسة الاجتماعات، والنصاب القانونى، والإشعارات و التصويت وغير ذلك . وهذا القانون يخول السلطات المعنية وضع قواعد ثابتة تسير إجراءتها وفقها.

القانون المدنى والمواقف شبه القانونية :

تتأثر الاجتماعات بعدد من الجوانب المتعلقة بالقانون المدنى، وأكثرها احتمالا هى تلك المتعلقة بإمكان إلحاق الضرر بالأفراد أو بممتلكاتهم بفعل الاجتماعات.

المسئولية القانونية والعامة :

يمكن أن ترتبط المسئولية القانونية والعامة عن الإصابات الشخصية أو الوفاة أو الخسائر أو الأضرار غير المتعمدة التى تلحق بالممتلكات _ سواء فيما له علاقة بالمشاركين أو بأطراف ثالثة _ إلى حد كبير بالأشخاص الذين يعقدون اجتماعا. وبعض الأفراد ومؤسسات عديدة قد تكون مؤمنا عليها من هذه الأحداث، ولكن من الصواب دائما بالنسبة للقائمين على تنظيم الاجتماعات التأكد من ذلك قبل فوات الأوان.

الوضع شبه القانونى : قد يكون هذا الموضوع قائما فيما له علاقة باجتماعات المؤسسات بأنواعها، كالنوادي والجمعيات والأحزاب السياسية والمعاهد أو النقابات التجارية وغيرها. وقانون هذه المؤسسات أو كتيب القواعد الخاصة بها وما إلى ذلك من وثائق ، هى التى تحدد عادة القواعد الخاصة بعقد اجتماعاتها. فإذا كانت نظامية تماما، فسوف تكون لها قواعد ثابتة موضوعة خصيصا لهذا الغرض فى ظل سلطة القانون. وإذا رأى أى شخص أنه قد لحقه ضرر نتيجة لإجراءات اتخذها اجتماع، فالمجال مفتوح أمامه لمقاضاة من يرى أنهم مسئولون عن هذا الضرر. وإذا تصادف أن جمعية التمثيل فى منطقتنا لم تحدد إجراءات الاجتماعات الخاصة بها خطيا، فإنها سوف تكون فى موقف غير موات فى حالة نشوب نزاع كبير. كما أن اجتماعاتها الرئيسية سوف يظل ينظر إليها على أنها محكومة بالقواعد الإجرائية المتعارف عليها، ولكن لن يكون هناك حينذاك من هو متأكد من هذه القواعد. وأى شى يتم (أو لا يتم) فى الاجتماعات، يمكن أن يكون موضوع دعوى أمام المحاكم فى ظل القانون العادى.

العدالة الطبيعية :

يمكن للمحكمة أن تجعل العدالة الطبيعية هى التى تسرى على الأفعال التى تصدر عن الاجتماعات. وربما كان الوضع الشائع أكثر من غيره هو عقد انتخابات داخل مؤسســـة. والأجهزة التى تتوخى تحقيق انضباط أعضائها (أى اتحادات الغرف التجارية) قد تكون ضالعة هى الأخرى. وهناك قاعدتان أساسيتان فى هذا المجال هما:

(١) عدم إدانة أى شخص بدون سماع دفاعه .

(٢) ألا ينصب أى شخص من نفسه قاضيا للحكم فى قضيته هو .

قائمة المراجعة :

(١) استفسر عما إذا كانت أى اجتماعات أنت طرف فيها خاضعة للقانون. فإن كانت كذلك، فلابد من معرفة الأحكام الرئيسية لهذا القانون.

(٢) اعرف القواعد الثابتة أو الأنظمة الأخرى التى تخضع لها أى اجتماعات تحضرها.

(٣) تذكر أن القوانين الخاصة بتشويه السمعة تسرى على الاجتماعات كما تسرى على غيرها.

(٤) إذا كنت ضالعا فى تنظيم أو فى رئاسة اجتماع عام، تأكد من معرفة أى جوانب من القانون قد يكون لها علاقة بذلك .

(٥) تأكد من أن أى اجتماعات تشترك فيها تلتزم بمبادئ العدالة الطبيعية فى صنع القرار، ولا سيما تلك الاجتماعات ذات التأثير الشخصى المباشر كالانتخاب للمناصب.

(٦) إذا كنت ضالعا أو تعتقد أنك قد تصبح ضالعا فى أى موقف ذي جوانب قانونية، احصل على مشورة مبكرة من محام متخصص فى المجال القانونى الملائم .

بدايات للافكار :

(١) هل تخضع أى اجتماعات تحضرها للقانون ؟ لو كانت كذلك، ما هى نوعية هذه الاجتماعات ؟ وما هى القوانين التى تخضع لها ؟ هل لديك أى علم بأحكام هذه القوانين؟

(٢) هل سبق أن كانت لك علاقة بالقانون نتيجة لاجتماعات حضرتها ؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، كيف كان ذلك ؟ وماذا كانت نتيجته؟

الفصـــل العاشـــر
((المؤتمـــــرات))

تستخدم كلمة (المؤتمر) عادة لوصف اجتماع كبير (يحضره المئات أو الألوف)، ويتعاقب عليه مجموعة من المتحدثين على مدى فترة تمتد من يوم واحد إلى أيام عديدة. ومثل هذه المناسبات يتم تنظيمها وبشكل متزايد سنويا من قبل مختلف المؤسسات، والكثير منها يكون داخليا. وهذه المؤتمرات يكون لها عادة مجموعة متنوعة من النشاطات الفرعية كالاجتماعات العمومية السنوية، ومآدب المؤتمرات، وبرامج الزواج، والاجتماعات الهامشية،أى التى على هامش حدث معين، والمعارض.

التعريـــــف :

تستخدم كلمة (المؤتمر) لوصف أنواع مختلفة من المناسبات، وهو ما يؤدى إلى التباس فعلى فى التنظيم . وتشمل معانى هذه الكلمة (Current) الشائعة السارية ما يلي :

(١) اجتماعا يتباحث فيه الأفراد أو المجموعات معا للوصول إلى قرار. ولا تزال الكلمة تستخدم بهذا المعنى فى أوصاف مثل : (مؤتمر السلام) و(مؤتمر الكومنولث) حيث تتقابل فيهما الأطراف المعنية للحديث عن _ والاتفاق على (كما هو مأمول) _ الأمور المتعلقة بالسياسات. وفى ضوء هذا المعنى ، تشتمل الكلمة على عنصر تفاوضى قوى.

(٢) تستخدم الكلمة بشكل مرادف تقريبا لكلمة (النقاش)، (نقاش جاد على مستوى عال) ، أى أن المؤتمر وهو اجتماع يتقابل فى إطاره المشاركون الذين يفترض أنهم ذوو خبرة ومتكافئون تقريبا من حيث وضعهم، لتنمية معرفة بعضهم البعض بموضوع محدد.

(٣) أصبحت كلمة (المؤتمر) تعنى وبشكل متزايد جمعا كبيرا من الناس ذوى الاهتمامات المتماثلة، ويتحدث فيه عدد من الخبراء فى موضوع عام. ومن ثم، يكون المؤتمر - فعلا - ندوة كبيرة.

(٤) تعقد مؤتمرات عديدة فى شكل مناسبات دورية، عادة ما تكون سنوية، تخص جمعيات أو معاهد أو أحزابا أو غيرها، وتتقابل فيها مجموعات كبيرة من الأعضاء لعدة أيام . ومثل هذه المؤتمرات تضيف غالبا مناسبات اجتماعية (ربما للأزواج)، ومآدب رسمية ، وربما الاجتماعات العمومية السنوية ، اجتماعات النقابات والجلسات المتعاقبة والندوات والاجتماعات الهامشية. ويزداد تنظيم هذه المؤتمرات وتأثير العلاقات العامة فى الأذهان، مع الاهتمام بشكل خاص باحتياجات وسائل الإعلام التى يؤمل فى جذبها. وتنظيم مؤتمر كبير

يمكن أن يكون مهمة رئيسية تتطلب معرفة متخصصة، ولكنه ليس مخيفا بالقدر الذى يوحى به بعض من يعرضون المساعدة .

التخطيـــــــط :

إن ترتيبات التخطيط المثالى لمؤتمر رئيسى ربما تتمثل فى وجود مجموعة عمل يدعمها إدارى أو أكثر. ومجموعة العمل تهتم عادة بالسياسات العامة للمؤتمر وميزانيته وموضوعه وبرنامج الخطوط العامة واختيار المتحدثين والرؤساء، مع تكليف المتخصصين بتفاصيل التنظيم و الإدارة. وبعض الأجهزة تلجأ إلى منظمين خارجيين للمؤتمرات لتولى جزء من ـ أو كل ـ العمل المندرج تحت الفئة الثانية .

ويندرج تنظيم المؤتمرات تحت العناوين الرئيسية الآتية:

* إعداد الميزانية.
* اختيار التاريخ.
* اختيار الخدمات.
* اختيار الموضوع الرئيسى والموضوعات الفرعية .
* وضع الخطوط العريضة للبرنامج.
* اختيار المتحدثين والرؤساء وإحاطتهم .
* الدعاية والترويج .
* معاملة الحجوزات.
* العرض وإعداد المسرح.
* فى يوم الحدث الكبير.
* طباعة الأوراق.
* الترتيب .

وترتيب هذه العناوين ليس ثابتا بطبيعة الحال، وهناك نشاطات عديدة تستمر على الأرجح فى وقت واحد.

إعداد الميزانية :

إن عقد المؤتمرات يمكن أن ينطوى على إنفاق مبالغ كبيرة من المال. وإذا كانت هناك رغبة فى ذلك، يمكن للمؤتمرات تحقيق فوائض كبيرة أو يمكن تقديم إعانات لها.

رسوم المؤتمرات : هذه الرسوم تتغاير بشكل كبير تبعا لمحتوى ونوعية البرنامج وجمهور الحضور المأمول جذبه. والأحداث التى يغطى فيها المتحدثون من الخبراء مجالات الاهتمام القائم مع احتمال السداد المباشر، يمكن أن تتطلب رسوما تزيد بثلاث أو أربع مرات على رسوم المناسبات (السعيدة) الروتينية السنوية. والمؤسسات

ذات العضوية تقدم دائما لأعضائها تخفيضا فى رسوم الاشتراك . ومن المجدى دائما دراسة المستويات الحالية لمناسبات مماثلة، وهو أمر قد تتولد عنه مفاجآت.

التكاليف : أيا كان المنهج المتبع، فإن المؤتمر الناجح نادرا ما يحتاج إلى وضع ميزانية بها عجز، برغم أن الخطأ والسهو يمكن أن يكونا مكلفين. والمؤتمرات يمكن أن تستنفد قدرا كبيرا من النقود. والمنظمون الخارجيون للمؤتمرات سوف يسعون بطبيعة الحال إلى تقديم مستوى عال من العرض، وهو ما قد يثبت أنه غير ضرورى ومكلف.

رعاية المؤتمرات : غالبا ما تنظر الجهات الراعية لمجالات موضوعات محددة إلى المؤتمرات على أنها أداة مثالية؛ فهى توفر بعناية قدرا كبيرا من وضوح الرؤية لجمهور الحضور المستهدفين . وهذه الجهات يمكن أن تقدم دعما ماليا عاما فى مقابل ارتباط اسمها بالحدث، أو قد تمول جوانب محددة منه مثل : قاعات الضيافة وحفلات الاستقبال والبرامج أو الهدايا .

التدفق النقدى : من حسن الحظ أن الدفع يتم عادة من قبل المندوبين فى وقت الحجز، فى حين أن معظم الفواتير تسدد بعد انتهاء الحدث. ونتيجة لذلك، فإن التدفق النقدى يكون عادة إيجابيا طوال المؤتمر .

اختيار التاريخ :

هذا الأمر ليس بالسهولة التى يبدو بها. والجدول الزمنى للمؤتمر يكون مزدحما. واختيار التاريخ يمكن أن يكون له تأثير كبير على نجاحه. ولذلك، ينبغى التأكد من التواريخ الممكنة، ومن عدم تداخلها مع تواريخ مناسبات أخرى أو إجازات عامة. وينبغى أيضا التأكد من توافر الخدمات ومن إجازات العاملين والمشاركين وساعات ذروة العمل ومشكلات التنقل أو السفر بالنسبة للمندوبين ، ومن توافر المتحدثين الرئيسيين والرؤساء ... الخ .

هذا ومن المعتاد التخطيط للمؤتمر قبل موعد عقده بعام، برغم أن المناسبات العالمية يمكن التخطيط لها قبل موعد عقدها بعامين أو ثلاثة .

اختيار الخدمات :

تتوقف صعوبة ذلك على حجم المؤتمر ومدته، وعلى الوقت الذى يعقد فيه من السنة. فإذا كان المؤتمر حدثا يتكرر بانتظام، فقد يسهل تقدير حجمه المتوقع. ولكن إذا كان يعقد لمرة واحدة فقط ، فإن الحجم قد يصعب جدا التنبوء به . ومن الأفضل اختيار خدمات تتيح بعض المرونة إن توافرت.

والمناسبات الصغرى التى تستمر ليوم واحد فقط يمكن بسهولة استيعابها فى أحد فنادق المنطقة . أما المناسبات الكبرى، فقد تحتاج إلى خدمات لا تتوافر إلا فى

مراكز المؤتمرات .

وبخلاف المسرح الرئيسى المخصص للجلسات العمومية، سوف يكون من الضرورى التفكير فى خدمات تقديم الطعام والمشروبات، وخدمات الاجتماعات الصغرى والمعرض (إن وجد)، ومقدار وراحة خدمات الإسكان والإعاشة للمندوبين، وراحة التنقل بالسيارة (بما فى ذلك أماكن الوقوف)، والمواصلات العامة. ومن الضرورى أيضا توافر التواريخ والتكلفة والعاملين من ذوى الخبرة والاستعداد لتقديم المساعدة .

ويمكن أن يشمل البحث ما يلي، حسب الحاجة :

* الفنادق والموتيلات والمطاعم الكبرى .
* الوحدات التابعة للحكومة المحلية (التى يمكن أن تؤجر قاعة المجلس الخاصة بها وأجنحة اللجان).
* المدارس (ولا سيما المدارس الداخلية) والكليات والجامعات أثناء العطلات.
* القاعات العمومية.
* مراكز المؤتمرات المتخصصة .

اختيار الموضوع الرئيسى والموضوعات الفرعية :

تختلف أهمية الموضوعات باختلاف طبيعة المؤتمرات. فالمؤتمرات التى تعقد لمرة واحدة فقط لن تنظم عادة إلا إذا كان هناك بالفعل موضوع مناسب يدور التخطيط حوله منذ البداية. أما موضوع المؤتمرات السنوية، فعادة ما يكون أقل أهمية بكثير، وقد تكون له أهمية فقط من زاوية الدعاية والعلاقات العامة. والموضوعات قد يتم اختيارها فى بعض الأحيان بحيث تلائم المتحدثين المتاحين.

وبعض المؤتمرات السنوية (كمؤتمرات الأحزاب السياسية مثلا) قد تعتمد فى جزء من ـ أو فى كل ـ مضمون موضوعها على سياسات مقترحة، يتقدم بها مختلف الأعضاء أو الفروع أو مؤسسات عضو. فى مثل هذه الأحوال، يكون الموضوع فى واقع الأمر شعارا من شعارات الدعاية .

وضع الخطوط العريضة للبرنامج :

لن يتضح الجدول الزمنى للمؤتمر بالكامل إلا بعد الانتهاء من الجوانب الأخرى، ولكن لابد من وضع الخطوط العريضة الخاصة بأساس ماهو مزمع فى وقت مبكر، بحيث يمكن تحديد مدى توافر الخدمات المطلوبة والمتحدثين.

وضع الجدول الزمنى :

إن التخطيط للجدول الزمنى يتمثل عادة فى الجمع بين خطة منطقية وبين توافر المتحدثين. وتشتمل الاعتبارات فى هذا المجال على ما يلي:

* توافر وقت كاف فى البداية لتجمع المندوبين ومقابلة أصدقائهم ومعرفة اتجاهاتهم،

على ألا يمتد هذا الوقت لدرجة تفرق الجمع أو تفقد الحدث القوة الدافعة .

* وجود متحدث متميز لإلقاء الكلمة الافتتاحية (أو الخطاب الرئيسى) لإثارة اهتمام وحماس المندوبين.
* تسلسل منطقي للمتحدثين التالين للمحافظة على اهتمام الحضور.
* إتاحة وقت كاف (ولكن ليس لدرجة السخاء المفرط) لتناول القهوة أو الشاى أو الوجبات.
* تخطيط واع بشكل خاص للجلسات التى تعقب الغداء مباشرة، والتى يفضل معظم المندوبين النوم أثناءها (إذا سمح لهم بذلك) . ويمكن استغلال هذه الفترات لطرح المناقشات الجدلية أو لعقد الندوات أو الجلسات المتعاقبة التى تتطلب مشاركة من الحضور.
* متحدثين على أعلى مستوى فى الجلسة الختامية فى كل يوم، وفى الجلسة الختامية للمؤتمر. ويضمن ذلك ليس فقط مغادرة المندوبين للمؤتمرات والحماس يملؤهم، وإنما أيضا بقاء أكبر عدد ممكن منهم حتى النهاية.
* لا ينبغى للجدول الزمنى أن يكون ممتدا أكثر من اللازم بحيث يفقد المندوبين حماسهم واهتمامهم، ولا أن يكون مزدحما أكثر من اللازم أيضا، بحيث يسبب لهم الإرهاق والارتباك. ولابد أيضا من وضع ترتيبات الطوارئ بحيث امتداد إحدى الجلسات لفترة أطول مما ينبغى لا تحدث بقدر الامكان فوضى فى ترتيبات اليوم بأسره.

اختيار المتحدثين والرؤساء وإحاطتهم :

إن اختيار متحدثين ذوى أسماء معروفة قد يكون صعبا. ويعد ذلك جانبا من جوانب تخطيط المؤتمرات الذى تتمتع فيه مجموعات العمل بميزة خاصة، فالأرجح أنه سوف تتوافر لها الدراية والاتصالات الشخصية اللازمة لجذب المتحدثين، وكذلك التجربة الشخصية التى تفيد فى معرفة وضع المتحدثين الاحتمالية وخبراتهم وقدراتهم. كما أنه من المرجح أن يتوافر لها الاطلاع على مثل هذه الأمور من خلال اتصالاتها وعلاقاتها المباشرة. أما ترك هذه الأمور للمصادفة، فيمكن أن يؤدى إلى كارثة.

اختيار أول اسم معروف :

من المفيد بشكل خاص ضمان مشاركة اسم واحد من الأسماء *الرنانة منذ البداية*. فالمتحدثون الآخرون غالبا ما يسألون عن الأشخاص الذين قبلوا فعلا التحدث فى المؤتمر، واحتمالات مشاركتهم تكون أكبر إذا علموا أنهم سوف يقفون على نفس المنصة التى سوف يقف عليها اسم معروف (أو شخصية معروفة أخرى).

وهناك مؤسسات كثيرة، سواء أكانت شركات أم غيرها، لديها على الأقل شخصية

واحدة مهمة يمكنها أن تلجأ إليها لأداء مثل هذه الخدمة، كرؤساء المجالس مثلا الذين يعدون ملجأ نافعا فى هذه الظروف.

والأسماء الرنانة تلفت الانتباه، ولكن أصحابها لا يكونون دائما بالضرورة أفضل المساهمين. والمؤتمر الجيد يمكن أن يكتفى باسم واحد معروف أو باسمين معروفين يدعمهما خبراء أقل شهرة، يعتبرون هم أيضا متحدثين مثيرين للانتباه وذوى خبرة.

الاتصالات الاولية :

إن أفضل وسيلة للاتصال بالمتحدثين هى أن يقوم بذلك شخص يعرفهم بالفعل. وأعضاء مجموعات العمل يمكن أن يلعبوا دورا رئيسيا فى ذلك. ولكن معظم الأشخاص ينظرون إلى الدعوة للحديث فى مؤتمر على أنها شرف لهم. ومن ثم فإن الاتصال بأشخاص غرباء يعد مقبولا تماما.

ومن الأفضل عادة الاتصال بالمتحدثين فى البداية عن طريق الهاتف. فإذا كان من الصعب التحدث إلى الشخصية المهمة ذاتها، فإن معظم موظفى سكرتارية الشخصيات المهمة سوف يكونون على استعداد للإفادة عما إذا كان جدولهم خاليا فى يوم معين أم لا ، ولإيصال رسالة مبدئية والجواب عليها. أما إذا كان هؤلاء الموظفون غير متوافرين أو غير مستعدين للتعاون، فقد يضيع وقت طويل وثمين فى انتظار الجواب. أما إذا كان الجواب المبدئى إيجابيا، فلابد من تكرار الدعوة والرد عليها خطيا .

وزراء الدولة :

إن كبار وزراء الدولة (وبدرجة أقل أعضاء البرلمان الآخرين) قد لا يتمكنون فى آخر لحظة من الحضور كما كان مقررا، نظرا لضغوط العمل أو حاجتهم إلى الإدلاء بأصواتهم أو للتحدث فى مناظرة، وإذا لم يتمكنوا من ذلك، فإنهم سوف يرسلون بديلا عنهم ، ولكن ذلك قد يسبب إرباكا شديدا للجدول الزمنى .

الدفـــــــع :

إن المتحدثين لا يتوقعون عموما مقابلا لظهورهم فى المؤتمرات، وذلك لكون حضور هذه المناسبة تشريفا لهم فى حد ذاته. ولكن إذا كان المؤتمر قد عقد صراحة بهدف جمع المال للقائمين على تنظيمه، فإن المتحدثين المتخصصين لهم أن يتوقعوا مقابلا ماديا بالأسعار المهنية السائدة، وذلك أمر مشروع تماما .

المتحدثون المستقدمون من الخارج :

أما المتحدثون المستقدمون من الخارج ، فسوف ينتظرون الحصول على أتعاب مرتفعة ، بالإضافة إلى تذاكر السفر وفنادق الدرجة الأولى.

المتحدثون بعد العشاء :

يتوقع هؤلاء المتحدثون مقابلا ماديا. ورابطة الترفيهيين الكبرى (وليس الممثلون الكوميديون المحترفون فقط) سوف تعرض رسوما مرتفعة. فإذا كان هذا النوع من المتحدثين مطلوبا، يمكن الحصول عليه من خلال وكيل مسرحى ، برغم أنه سوف يقتطع من حصتهم. كما أن كافة المتحدثين سوف ينتظرون بطبيعة الحال تغطية كافة نفقاتهم .

إحاطة المتحدثين :

يتم ذلك على عدة مراحل :

المرحلة الاولى : تتم هذه المرحلة لدى صدور الدعوة. وبطبيعة الحال، سوف يرغب المتحدثون فى معرفة الموضوع الرئيسى ومكان مساهمتهم فيه. والعديد منهم سوف يتقبلون بصدر رحب التوجيه والإرشاد الإيجابى الى ما هو منتظر منهم .

المرحلة الثانية : تتم هذه المرحلة بعد تعبئة كافة الخانات (ولنقل كافة الخانات تقريبا لأن هناك غالبا خانة أخيرة عنيدة تصعب تعبئتها). وسوف يفيد المتحدثين معرفة أسماء زملائهم وشكل البرنامج بالكامل.

المرحلة الاخيرة : هذه المرحلة تكون قريبة من الحدث، ربما فى الليلة السابقة عليه. وفى هذه المرحلة، قد يعتقد أنه من المفيد الجمع بين كافة المتحدثين، ربما لتناول الطعام، لمعرفة بعضهم البعض، وتبادل المعلومات حول ما يعتزمون قوله، والبدء فى الشعور بأنهم فريق واحد. وهذه المرحلة قد يكون من الصعب تنظيمها، حيث ان المتحدثين الجيدين يميلون إلى أن يكونوا مشغولين ، ولكنها تستحق إلى حد كبير الجهد الذى يبذل من أجلها.

اختيار الرؤساء :

إن إختيار الرؤساء قد يتسبب فى نجاح المؤتمر أو فشله، والرؤساء ينبغى :

* أن يكون لديهم الحضور و الوضع المناسب، على ألا يغطوا على المتحدثين.
* أن يكونوا مستعدين لإحاطة أنفسهم علما بالمتحدثين وبالجلسة، والأفضل أن يتم ذلك عن طريق مقابلة المتحدثين مسبقا، ولكن مع عدم استغلال هذه المعرفة لسرقة وقت الجلسة أو سرقة الأضواء من المتحدثين .
* أن يكونوا مقتنعين بأهمية التوقيت، وقادرين على الالتزام بذلك أثناء الجلسة بطريقة لبقة ولكنها حازمة، سواء فيما يتعلق بخطابى افتتاح واختتام المؤتمر اللذين سوف يلقوهما واللذين ينبغى أن يكونا مختصرين) أو بالوقت المخصص للمتحدثين وللمناظرة إن وجدت.

* أن يدونوا النقاش والأسئلة، إن وجدت، وتكون لديهم المهارات الموجزة فى الفصل الخامس.

الترويج والدعاية :

إن أداة الترويج والدعاية المعتادة سوف تكون مطلوبة بالنسبة لمؤتمر موجه نحو جمهور خارجى. والترويج يمكن أن يتم عن طريق : البريد المباشر إلى قوائم مناسبة، وإعلانات وأوراق إعلانية مطبوعة فى الصحف الملائمة، والمواد الإخبارية، والإشارة فى المقالات الافتتاحية من قبل محررين متعاطفين، وربما عن طريق البيع بواسطة الهاتف.

ومن المعتاد إعداد نشرة دعائية واحدة على الأقل تتضمن : التفاصيل الكاملة للبرنامج والمتحدثين والترتيبات الإدارية. والتوقيت له أهميته . ويمكن إصدار إشعار مبدئى بمجرد تحديد التاريخ، ولكن ليس من الحكمة بدء الحملة الرئيسية قبل تاريخ الحدث، بما يزيد على أربعة أشهر تقريبا .

معاملة الحجوزات :

إن قبول ومعاملة الحجوزات الخاصة بالمؤتمرات الكبرى يعد مهمة شاقة، ولاسيما إذا كانت الخيارات المتاحة كثيرة (عدد أيام الحضور، أماكن الإقامة وقاعات الجلسات، عدد الحضور، الأعضاء ، غير الأعضاء .. الخ) .

وينبغى أيضا بطبيعة الحال مضاهاة أعداد الأشخاص الذين أجريت حجوزات لهم بالتجهيزات المتاحة لعقد الجلسات وتقديم الطعام والمرطبات وأماكن المبيت، وذلك بصفة مستمرة .

وفى حالة عدم توافر القدرة والمهارات اللازمة لأداء هذه المهام داخل المؤسسة، يمكن طلب المساعدة من منظمين خارجيين ودفع التكلفة اللازمة . وفى حين أن النمط يختلف، فإن الحجز يصل غالبا إلى نقطة الذروة قبل الحدث بحوالى الشهرين، وقد يستمر كذلك حتى آخر دقيقة تقريبا.

العرض والاخراج المسرحى :

إن الإخراج المسرحى الفعلى للمؤتمرات أصبح يميل إلى التعقيد وارتفعت تكلفته. كما أنه أصبح عنصرا رئيسيا من عناصر تنظيم المؤتمرات. وهناك عدد من المؤسسات المتخصصة فى هذا العمل، وتتفاوت خبرتها والرسوم التى تتقاضاها إلى حد كبير. ومن الممكن إنفاق مبلغ كبير على : إعداد المسرح والديكورات والزهور واللافتات والأزياء التى سوف يرتديها العاملون ، والوسائل البصرية المساعدة المعقدة (التى سوف يضاف إليها جميعا زيادة كبيرة فى التكلفة)، ولكن المزايا الفعلية التى سوف تعود على فعاليات المؤتمر لا تتناسب مع التكلفة .

والبنود التى ينبغى تغطيتها قد تشتمل على ما سوف يلي ذكره، كليا أو جزئيا. وقد وضعنا نجمة أمام البنود الضرورية لجميع المؤتمرات :

* ترتيبات تقديم الطعام والمشروبات، بما فى ذلك القهوة والشاى فيما بين الجلسات وأى وجبات خاصة. والمسألة هنا تتعلق باختيار قائمة الطعام واختيار طريقة تناول الطعام أى جلوس الضيوف أثناء تناول الطعام أو تناولهم الطعام وقوفا وهو ما يعرف بالبوفيه، وإمكانية تأمين غرفة للمتحدثين أو لكبار الشخصيات .
* الترتيبات الخاصة بإعداد وعرض الوسائل البصرية المساعدة للمتحدثين. ووجود فنى متمكن أمر مرغوب فيه إلى حد كبير، ولا سيما فى حالة استخدام أجهزة معقدة إذ أن تعطل هذه الأجهزة عن العمل يعد كارثة.
* تصميم وإعداد برنامج المؤتمر .

- تصميم وبناء وتركيب وفك : ديكورات المسرح واللافتات الإرشادية والديكورات الأخرى والزهور والأعلام واللافتات الثابتة والمتحركة وأزياء العاملين ... الخ . وهذه الأشياء قد تكلف كثيرا ولابد من الحرص فى اختيارها .
- الترتيبات الخاصة ببرامج الأزواج وبرنامج الاجتماعيات (إن وجد) .

* إعداد مجموعة كاملة من أوراق المندوبين ، بما فى ذلك برنامج المؤتمر وقائمة المندوبين وشاراتهم. وبعض المؤتمرات توفر مواد دعاية مناسبة ، وهو ما يساعد على خفض التكلفة .

- اختيار وشراء وتوزيع الهدايا على المندوبين .
- تأمين مجموعة المواد المخصصة للصحف ووسائل الإعلام ، ومكتب وطاولات للصحافة ... الخ .
- ترتيب باصات (حافلات) وسيارات تاكسى ووسائل أخرى للنقل المجانى إلى ومن المحطات والمطارات والفنادق.

* الترتيب لسرعة وفعالية الحجز للمندوبين فى الفنادق فى يوم الحدث الكبير.

- اتخاذ الترتيبات اللازمة لاستقبال المتحدثين ورعايتهم.
- تأمين أجنحة أو غرف الضيافة لكبار الشخصيات، ومندوبى الصحف، والمتحدثين.

* تأمين ميكروفونات للمتحدثين والرؤساء والمتحدثين من بين جمهور الحضور.

وفى حالة استخدام ميكروفونات متحركة ، فالأفضل استخدام النوع اللاسلكى ، وهذا النوع يحتاج إلى مضيفين جيدين .

* تأمين التسهيلات السمعية والبصرية حسب الحاجة (ربما يشمل ذلك الترجمة الفورية) .
* تأمين الأدلة والمرشدين وحراس الأبواب ... الخ .

* اتخاذ الترتيبات اللازمة لرسائل المندوبين .
* إصدار فعاليات وأوراق المؤتمر ... الخ ، والأفضل هو إقناع المتحدثين بإعداد النصوص الخاصة بمساهمتهم مسبقا، أو على الأقل ملخص للنقاط الرئيسية.

فى يوم الحدث الكبير :

إذا كان كل شيء آخر قد تم ، فالمهمة سوف تكون بسيطة ، ومنظم المؤتمر السعيد يمكنه النوم فى مكتبه أو حضور الجلسات. ولكن المؤسف أن هذا الأمر غير محتمل، فالمنظم الذى يعرف قانون (ميرفى) العظيم -(إذا كانت هناك إمكانية لحدوث خطأ ، فسوف يحدث خطأ)- سوف يعد مسبقا قائمة بالأزمات المتوقعة من كل نوع تساعده فى هذه الحالة .

وفيما يلى أزمات المؤتمرات المعتادة :

* وصول المندوبين بغير حجز أو وجود حجوزات خطأ لهم .
* وصول أعداد كبيرة فى نقطة النزول. وما يترتب على ذلك من فوضى وإثارة للأعصاب وأخطاء .
* وصول المتحدثين متأخرين أو عدم وصولهم بالمرة .
* إعداد الوسائل البصرية المساعدة سئ أو وجود خطأ فى ترتيبها أو ضياعها.
* الوسائل البصرية المساعدة لا تعمل .
* نظام الميكروفونات به عطل .
* المتحدثون تجاوزوا الوقت المقرر لهم .
* المندوبون ضلوا طريقهم بين الجلسات .
* الوجبات غير جاهزة فى الوقت المحدد أو تجاوز اعدادها الوقت المقرر لها .

ومقابل كل مشكلة محتملة الحدوث ، يقوم المنظم بكتابة ما يلى :

(١) كيف يمكنه الحيلولة دون وقوع المشكلة بأفضل وسيلة ممكنة .
(٢) خطة الطوارىء التى وضعها للإقلال من تأثير المشكلة فى حالة حدوثها فعلا .
(٣) ما الذى ينبغى عمله إذا لم يكن للوقاية أو للعلاج أى تأثير . علما أن الهروب غير مسموح به تحت البند (٣) .

طباعة الأوراق :

إن المؤتمرات ليست جميعها فى حاجة إلى طباعة أوراق . وهناك دلائل عديدة على أن مندوبين محدودين يفتحون الأوراق فعلا بعد المؤتمر ، ناهيك عن قراءتها . ولكن المندوبين يحبون تلقى الأوراق ويشعرون بأنهم خدعوا إذا لم يتلقوا أيا منها . والأوراق، إذا تم توزيعها أثناء المؤتمر أو حتى قبله ، تعتبر ذات قيمة كبرى لوسائل الإعلام، وسوف تسهم بالكثير فى تغطية أحداث المؤتمر بشكل أكبر . والأوراق ينظر

إليها أيضا على أنها ضرورية فى المؤتمرات العلمية أو فى تلك التى تقدم معلومات واقعية وقيمة. وبالنسبة لتلك المؤتمرات التى توزع أوراقا ، هناك اختيارات عديدة. فالأوراق قد تكون نبذة عن كلمات المنصة أو نصا طبق الأصل . وقد تشتمل أو لا تشتمل على سجل المناقشة والأسئلة . وهذه الأوراق يمكن إعدادها مسبقا من قبل المتحدثين أو فيما بعد، سواء من قبل المتحدثين أيضا أم من قبل المنظمين، باستخدام الشرائط أو نسخة طبق الأصل مكتوبة بطريقة الاختزال .

يمكن إخراج الأوراق هذه الأيام فى صورة شرائط سمعية، وهى طريقة ميزتها الإخراج السريع للغاية وسهولة الحمل . وهناك مؤسسات تتخصص فى الإعداد الفورى للشرائط، ويمكن بيعها بعد ذلك للمندوبين فور انتهاء الجلسات .

وقد يحجم بعض المتحدثين عن تقديم المواد مسبقا. ومعظمهم سوف يحتاجون إلى ممارسة ضغوط لبقة عليهم لعمل ذلك . ولكن إذا أمكن إقناعهم ، فسوف يسمح ذلك بتقديم المواد إلى وسائل الإعلام قبل الحدث أو أثنائه، كما يسمح بإعطاء المندوبين نسخا فى النهاية .

الترتيـــــب :

بعد انتهاء المؤتمر بنجاح ، سوف تكون هناك فواتير لابد من دفعها ، ومتعلقات ضائعة لابد من إرجاعها إلى أصحابها ، ومخلفات لابد من التخلص منها . وعلى الرغم من التعليمات الواضحة ، فسوف يكتشف أن بعض المندوبين لم يسددوا حساب الطلبات التى طلبوها فى الغرف وصحف الصباح والمكالمات الدولية .

وهناك أيضا متحدثون ورؤساء ومساعدون لابد من تقديم الشكر الجزيل لهم، والأفضل أن يكون ذلك بشكل ملموس . ولابد أيضا من كتابة التقارير، إن لم يكن لوسائل الإعلام الوطنية فللمجلة الإخبارية الداخلية بالتأكيد . وبعد ذلك ، لابد من بدء خطة الإعداد للمرة التالية .

قائمة المراجعة :

(١) شكل مجموعة عمل صغيرة للتخطيط للمؤتمر .

(٢) اتفق على المهام التى سوف توكلها مجموعة العمل إلى المنظم، ودعه يشرع فى القيام بها .

(٣) ضع الميزانية بشكل واقعى .

(٤) اختر التاريخ بعناية ، والأفضل أن يكون ذلك قبل المؤتمر بما لا يقل عن عام كامل.

(٥)قدر عدد المندوبين المتوقع، واختر أفضل الخدمات المناسبة لعدد الحضور ولنوعية المؤتمر .

(٦) اختر الموضوع أو الشعار ، واضعا فى ذهنك تأثيره من حيث الدعاية .
(٧) خطط للجدول الزمنى بحيث يمكن الاحتفاظ باهتمام المندوبين طوال المؤتمر .
(٨) اتفق مع متحدث واحد على الأقل ذى اسم معروف وبأسرع ما يمكن .
(٩) اختر الرؤساء من أجل مهاراتهم فى مجال الرئاسة .
(١٠) خطط للترويج بحيث يناسب الميزانية ، واحرص على ألا يكون التوقيت مبكرا أو متأخرا بشكل مبالغ فيه .
(١١) وفر القدرات والمهارات اللازمة لتولى حجوزات المندوبين بشكل فعال .
(١٢) نظم المسرح الملائم لأهداف وميزانية المؤتمر، وفكر فى الاستعانة بمنظم خارجى إذا كان ذلك ضروريا.
(١٣) أعد خطط الوقاية والطوارئ لمواجهة المشكلات التى يمكن أن تحدث .

حفز الافكار :

(١) ما هو أنجح المؤتمرات التى حضرتها ؟ وما أسباب هذا النجاح ؟
(٢) ما هو أسوأ مؤتمر حضرته ؟ وما الذى جعله بمثل هذا السوء ؟
(٣) ما هى كوارث المؤتمرات التى مرت بك ؟
(٤) فى حالة كونك منظما للمؤتمرات ، كيف كان يمكنك : (أ) محاولة الحيلولة دون حدوث هذه الكوارث . (ب) التعامل مع مثل هذه الكوارث .

الفصل الحادى عشر
أنواع خاصة من الاجتماعات

هناك أنواع خاصة من الاجتماعات التى يشيع عقدها. وتسير هذه الاجتماعات على قواعد تختلف تماما عن - أو تأتي بالإضافة إلى- تلك التى تحدثنا عنها حتى الآن . ويتناول هذا الفصل بإيجاز الأهداف والوسائل المتعلقة ببعض من أكثرها شيوعا. وأنواع الاجتماعات التى سوف نتناولها هى:

* إثارة الأفكار .
* اجتماعات ومجموعات الإحاطة .
* التشاور .
* المحاضرات والأوراق .
* التفاوض .
* الاجتماعات العامة والسياسية واجتماعات الاحتجاج .
* مجموعات التدريب .
* الاجتماعات العلاجية .

إثارة الأفكار:

(إثارة الأفكار) اصطلاح يستخدم لوصف عملية تنشيط الأفكار الخلاقة وتركيزها فى مجال معين. ويستخدم هذا الاصطلاح بشكل تعميمى فى عبارات مثل (دعونا نثير الأفكار حول هذه المشكلة) ، وهو ما يعنى (دعونا نتوصل إلى بعض الأفكار الجديدة). وهناك طريقة فنية مدروسة لتحقيق ذلك من خلال مجموعة، وقد توصل إليها (ألكس أوزبورن) فى عام ١٩٣٨، وأخذت تستخدم على نطاق واسع منذ ذلك الحين فى مجال التدريب أكثر من استخدامها فى مجال الإدارة اليومية. وتعتمد هذه الطريقة على القوة الإضافية التى يمكن للمجموعة إحداثها والتى تزيد على مجموع قوى الأفراد الذين يؤلفون هذه المجموعة. كما أن فائدتها يمكن أن تكون كبيرة للغاية فى المواقف الملائمة، إذ يمكنها إنعاش الأفكار التى أصبحت راكدة وتشجيع ظهور أفكار جديدة بحق. ويمكن استخدام هذه الطريقة للمساعدة على التوصل إلى أشياء، مثل :

* حلول لمشكلة صعبة.
* استخدامات مادة جديدة.
* موضوع لمؤتمر.
* أسماء لمنتج جديد.

ومفتاح هذه العملية هو الفصل الكامل بين القدرة على الابتكار وبين النقد.

والقدرة الحقيقية على الابتكار تنتج غالبا عن أفكار تبدو لأول وهلة حمقاء، أو عن إجراء مقارنات بين أمور تبدو ظاهريا غير قابلة للمقارنة . ومثل هذا الأسلوب فى التفكير غالبا يتم وأده عند ولادته أو قبلها بفعل الخشية من الاستهزاء، ولا سيما فى وجود مجموعة، أو وجود زملاء من المفترض أنهم خبراء فى الموضوع . ولكن إذا تم تشجيع مجموعة على الخروج بأفكار متطرفة، وحظر أى نوع من النقد بشكل حازم، فإن فرصة مولد فائزين سوف تزداد إلى حد كبير.

ولتحقيق ذلك، لابد من الالتزام بقواعد العملية بعناية طوال الوقت. وفيما يلى أحد المناهج المتبعة :

المرحلة الأولى ـ اختيار المجموعة :

ينبغى لعضوية المجموعة أن تقتصر على حوالى خمسة عشر شخصا، والأفضل أن تضم أربعة أشخاص بحد أدنى. وإذا كان هناك مجال للاختيار، فإن الأشخاص أصحاب القدرة الخلاقة يكونون فى المراحل المبكرة أكثر قدرة على المساعدة من الأشخاص ذوى الخبرة. فهؤلاء يكونون غالبا أقل قدرة على التفكير المبتكر من الأشخاص الآتين من الخارج . أما مكان الخبير، فهو المرحلة السابعة.

المرحلة الثانية ـ التحديد:

إن ما يتعين تحقيقه ينبغى تحديده بدقة . ويمكن عمل ذلك إما قبل الاجتماع وإما كمرحلة مستقلة فى بداية الاجتماع. أما الذى لا ينبغى حدوثه فهو الدمج بين هذه المرحلة وبين العمل الذى سوف يتم لاحقا. والتحديد ينبغى أن يكون فى شكل سؤال بسيط ولكنه دقيق ، مثل: (ما هو الاسم الذى يمكن أن نطلقه على أحدث إنتاج لنا، والذى يعرفه المعمل تحت اسم سي ـ ٥) ؟

المرحلة الثالثة ـ إحاطة المجموعة بالعملية:

إذا لم تكن المجموعة قد أثيرت أفكارها مؤخرا، ينبغى تعريفها بالعملية. وما ينبغى قوله للمجموعة هو:

* إن إثارة الأفكار هى عملية تنشيط وإطلاق الإمكانات الخلاقة مجتمعة وتركيزها على المجال المرغوب .
* بعد الكشف عن الموضوع للمجموعة، تعطى فترة تفكر خلالها فى أكبر عدد ممكن من المقترحات ، وتعبر عنها بصوت عال .
* يتم تسجيل كافة المقترحات (من قبل القائد أو من قبل عضو آخر) على حامل بحيث يمكن للمجموعة بكاملها رؤيتها .
* لا يسمح إلا بالمسائل التفسيرية ، وذلك للتأكد من صحة تسجيل كل فكرة .

* مهما بدا ان الاقتراح غريب او غير محتمل الحدوث، لابد من قبوله بغير انتقاد. ولاشك أنه كلما كانت الفكرة غريبة ، كان ذلك أفضل .
* أن الهدف ينبغى أن يكون كم الأفكار وليس الكيف ، فالكيف سوف يأتى تلقائيا وسوف تتم غربلة الكم.

المرحلة الرابعة ـ التنشيط (التسخين) :

تعقد المجموعة بعد ذلك جلسة أو جلستين للتنشيط (التسخين). أما الجلسة الأولى - فى حالة عقد جلستين - ، فيمكن أن تكون مبنية على موضوع لا يتعلق بالعمل (الاستخدامات المحكمة لسلعة عادية، كيفية قضاء عطلة لمدة أسبوع ، ... الخ). وأما الجلسة الثانية، فيمكن أن تتناول موضوعا مماثلا، أو ربما موضوعا غير نقدى يتعلق بالعمل. وينبغى لكل جلسة أن تستمر خمس دقائق.

المرحلة الخامسة ـ المهمة :

ينبغى بعد ذلك إعطاء الموضوع الحقيقى للمجموعة، وجعله مرئيا أمامهم طوال هذه المرحلة. ومن الشائع تحديد فترة زمنية لذلك تتراوح بين عشر دقائق وخمس عشرة دقيقة . وينبغى للمجموعة إحداث أفكار، وعلى القائد التأكد من عدم السماح للنقد أو الملاحظات، ولا سيما من جانبه، بوقف تدفق هذه الأفكار . ويتم تسجيل كل فكرة على حامل الأوراق ولا يسمح بتسجيلها إلا فى حالة واحدة فقط، هى، ألا تكون مطابقة بشكل واضح لفكرة أثيرت من قبل .

ويمكن للقائد إضافة أفكار لتنشيط التفكير ، ربما فكرة أو فكرتين لدفع الأمور إلى الأمام، ولكن عليه أن يفعل ذلك بحرص. وينبغى له مهما كان الثمن أن يقاوم أداء أى دور إدارى أو لعب دور الحكم . وعليه أن يتأكد أيضا من أن المجموعة هى التى تقوم بالعمل . ومع اقتراب الفترة الزمنية المحددة من نهايتها، ينبغى للقائد أن يضفى على الفعاليات أكبر قدر ممكن من الإحساس بضرورة الانتهاء سريعا من الاجتماع. وكلما كانت ضغوط الوقت محسوسة بشكل أكبر، كان التفكير عادة مبتكرا. والواقع أن الفترة الزمنية المحددة لا ينبغى فرضها بشكل جامد إذا أريد أن تتدفق الأفكار بحرية. وينبغى السماح للمجموعة بإخراج كل ما فى جعبتها.

المرحلة السادسة ـ التقييم المبدئي :

ينبغى بعد ذلك دراسة الأفكار التى تم إحداثها من الزوايا الآتية :

* بالنسبة للمقترحات الأقل جدوى بشكل واضح، لماذا تم اقتراحها ؟ وهل بها عنصر أو زاوية سليمة ؟ وهل بعض التغيير فيها قد يجعلها أكثر نفعا؟ وهل تقترح مناهج أخرى؟
* هل تم إطلاق مقترحات إضافية أثناء دراسة القائمة ؟

* أى المقترحات كانت تبدو مثمرة وجديرة بالمزيد من الدراسة ؟

المرحلة السابعة _ التقييم اللاحق :

إن التقييم النهائى يتم عادة بشكل أفضل بمعرفة اجتماع مستقل ومحدود يعقد لاحقا، ويتبع منهجا عاديا لصنع القرار. وإثارة الأفكار ليست طريقة فنية صعبة، حتى بالنسبة لمن لا يعرفها،. بل ينتج عنها أحيانا أفكار لها قيمتها تقوى دائما الإحساس بالمشاركة وروح الفريق. ولا شك فى أنها تستحق المحاولة .

إحاطة الاجتماعات والمجموعــات :

اجتماعات الإحاطـــه :

تعقد هذه الاجتماعات لإ يصال معلومات إلى أعضاء الاجتماع، وتعتمد على المزايا الكبرى للاتصال المباشر وجها لوجه. وإجتماعات الاحاطة مفيدة فى مواقف عديدة . ومن أمثلة ذلك ما يلي :

* إطلاق منتج جديد.
* إدخال تقنية جديدة .
* حملة مبيعات.
* تغيير الوسائل أو الإجراءات .
* افتتاح مقر جديد .
* إدخال استراتيجية جديدة للشركة .
* تغيير الملكية .

وقد يكون الأمر أن مؤسسات عديدة تجد فائدة من وراء عقد اجتماعات الإحاطة بمعدل أكبر. والطريقة الفنية التى تستخدمها اجتماعات الإحاطة تختلف بعض الشىء عن الطرق الفنية للاجتماعات العادية. ولكن لإتاحة أفضل فرصة للنجاح، هناك ثلاث نقاط لابد من الانتباه لها بعناية :

* ينبغى دعوة كل شخص له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالاجتماع؛ فالاقتصار على مجموعة معينة لن يفيد فى شىء وتفرعات أى ممارسة قد تكون غالبا أكبر مما يعتقد.
* من الأفضل أن تتم الإحاطة بمعرفة الخبراء وصانعى القرار الفعليين. ويتيح ذلك الفرصة لمعالجة المسائل الشائكة، و تلقى التغذية الاسترجاعية أو الملاحظات التى قد تثبت قيمتها (عرف عن الخبراء أنهم قد يرتكبون أخطاء) وإعطاء الجميع إحساسا بالمشاركة.
* ينبغى تعزيز الإحاطة الشفهية بواسطة وسائل بصرية مساندة ونشرات جيدة .

احاطـــة المجموعات :

ويستخدم هذا المصطلح لوصف طريقة فنية للاتصال داخل مؤسسة معينة، بواسطة نظام معين من الاجتماعات التى تعقد وجها لوجه لتبادل المعلومات والآراء. ومثلما كان الحال بالنسبة لاجتماعات الإحاطة، تتمثل قيمة هذه الطريقة الفنية فى أنها تشكل وسيلة سريعة للاتصال وجها لوجه ، حيث تشرك جميع من فى المؤسسة ، وتسمح بطرح الأسئلة وتلقى التغذية الاسترجاعية وتعميق روح الفريق وزيادة المشاركة. والفرق بينهما هو أن المجموعات تتشكل على أساس دائم وتجتمع إما بشكل منتظم وإما كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

ويتم تشكيل المجموعات لتأخذ الهيكل التنظيمى فى الاعتبار. فقد تتألف إحدى المجموعات مثلا من كبير المديرين التنفيذيين ومن المديرين التنفيذيين . وهناك مجموعات أخرى قد تضم مديرا تنفيذيا ورؤساء الإدارات. أما الطبقة التالية، فربما تكون رئيس إدارة ورؤساء الأقسام التابعة للإدارة.

وتجتمع هذه المجموعات وفقا لتسلسل طبقى، حيث تجتمع المجموعة التى فى القمة أولا، ثم يقوم كل واحد من أعضائها بنقل الإحاطة التى تلقاها بأسرع ما يمكن إلى المجموعة التى يرأسها. والسرعة هى الأساس حتى تكون الأخبار ساخنة. والاجتماعات ينبغى أن تكون مختصرة وفى صميم الموضوع. وهذه الاجتماعات ليست اجتماعات لصنع القرار. والعملية بكاملها يمكن إنجازها خلال نصف يوم .

التشـــــــاور :

إن (التشاور) معناه طلب الرأى الآخر. وكان المديرون لا يتشاورون تقليديا وإنما كانوا يتخذون القرارات ويطلبون من موظفيهم تنفيذها . ولكن نمو الديمقراطية فى مجال العمل وفى المجتمع قد أقنع معظم المديرين العصريين بأن طلب المشورة سوف يحسن التزام الموظفين ويوجد الحافز لديهم ، وقد يكتشفون أيضا أنهم سوف يتلقون مشورة ومساهمة جيدة عبر حوار صريح مع الأشخاص الذين تمسهم خطة بعينها بشكل مباشر.

معوقات النجاح :

ولكن هناك مع ذلك عائقان أمام النجاح، وهما : التوقيت والخطر الذى يتعرض له الأمان النفسى للمدير الذى يتوقع منه القيام بالتشاور.

والتوقيت مشكلة ليس لها حل تقريبا . فإذا كان التوقيت مبكرا أكثر مما ينبغى، فإنه يسبب عدم الاستقرار لدى الأشخاص، ويجعلهم يشعرون بأن الإدارة غير حاسمة، وإذا كان القرار متأخرا أكثر مما ينبغى فهناك اتهام بأن الإدارة قد اتخذت قرارها بالفعل، وأن العملية بكاملها قد أصبحت لا معنى لها .

والخطر الذى يتعرض له إحساس المدير بالأمان لا يمكن تجاهله. ولابد من توافر قدر كبير من طمأنينة النفس والنضج لمواجهة المرؤوسين بخطة _ أو بقرار _ ودعوتهم، ليس لتنفيذها، وإنما للتعليق عليها وانتقادها.

العملية :

إن العديد من المؤسسات الكبرى لديها إجراءات موضوعة لمشاورة الموظفين. وهناك إمكانية ظهور خطر توقف هذه العملية القائمة على التبادل الحقيقى للمعلومات ووجهات النظر وتحولها إلى مجرد إجراء رسمى.

وتبعا لأي إجراءات موضوعة، ينبغى للعملية أن تشتمل على ما يلي :

* إختيار أفضل توقيت عندما تكون الخطط قد وصلت إلى مرحلة ثابتة، ولكنها غير مستعصية على التغيير .
* التأكد من أن كافة المعنيين أو ممثليهم المعتمدين مدعون للمشاركة فى الاجتماع أو الاجتماعات .
* عرض المادة بوضوح وعناية فى بداية النقاش (أو ربما قبل أن يبدأ). وهذا الأمر حيوى بشكل خاص بالنسبة للخطط ذات التأثير الشخصى، عندما تكون العواطف لها دور، وعندما يكون الفهم الواضح وغير المنحاز والتفاعل مع الآخرين أكثر صعوبة بكثير.
* إتاحة وقت طويل للأسئلة والأجوبة. وعلى الأشخاص القائمين بالعرض الإنصات بشكل نشط، وتدوين ملاحظات تامة والاستجابة بعناية للمقترحات ، ولكن ليس بشكـل دفاعى أو ينطوى على حب الاستئثار.
* توفير نشرات واضحة لتوزيعها على المندوبين حتى يتمكنوا من تدارسها وإطلاع الآخرين عليها.
* إتاحة كل فرصة ممكنة لهضم المعلومات تماما ومناقشتها، ولو أدى الأمر إلى تأجيل الاجتماع أو الترتيب لعقد اجتماع لاحق .

المحاضرات والأوراق :

إن عملية (عرض الأوراق) اكتسبت احتراما كبيرا بمرور الوقت وبفعل استخدامها من قبل العديد من الأجهزة المرموقة، ولا سيما فى العالم الأكاديمى. ولاشك فى أنها نشأت، تماما كإلقاء المحاضرات، فى عالم كانت فيه الدوريات ونسخ التنفيذ الطباعى والتسجيل الإلكترونى وإعداد النسخ طبق الأصل ووسائل الاتصال الجماعى الأخرى، أكثر ندرة مما هى عليه اليوم. وبالنسبة للبعض، تعتبر هذه الممارسات نوعا من المغالاة.

ولكن ليس معنى ذلك بطبيعة الحال القول بأن عملية التعلم لا تستفيد من الاتصال بين الطالب والمدرس وجها لوجه. فطرق التدريس ينظر إليها عموما على أنها تعين بشكل لا يمكن الاستغناء عنه تقريبا على التعلم الفعال. وحتى طرق التعلم عن بعد تكملها عادة أحداث تتم وجها لوجه، مثل المدارس الصيفية. وفيما يتعلق باكتساب المهارات، بدءا من الجولف وانتهاء بالخطب العامة ، يعتبر الاتصال الشخصي بين المدرس والطالب أساسيا . وكل هذه الطرق الفنية مبنية على الاتصالات الفردية أو الاتصال بين مجموعات صغيرة.

ويبدو فعلا، أنه من المشروع التساؤل عما إذا كانت أحداث الاجتماعات الكبرى، مثل المحاضرات وقراءة الأوراق، لا يزال لها مكان. وعلى أقل تقدير، يبدو من الضرورى إلقاء المحاضرات على نحو يشجع المشاركين على السؤال والنقاش. كما أن كافة أدوات الاتصال الفعال ينبغى أن تستغل بالكامل، كالوسائل البصرية المساعدة وغيرها ، والنشرات الجيدة، والطرق الفنية الفعالة للعروض الشفهية. والمحاضرون الذين يشعرون بأن أهمية الرسالة التي يريدون إيصالها أو ـ وهو الاسوأ ـ بأن أهمية ذواتهم تجعل مثل هذه الأشياء غير ضرورية، قد يتعين عليهم إعادة النظر فى ذلك.

التفـــــاوض :

تتم اجتماعات التفاوض عندما يتقابل طرفان (وأحيانا أكثر) للوصول إلى نهج مشترك للعمل ، يلعب فى نطاقه كل منهما دورا مكملا لدور الآخر، حيث يقدمان قيمة معينة ويتبادلانها فيما بينهما. وأكثر المواقف شيوعا هى تلك القائمة على البيع والشراء أو العلاقات الصناعية.

القيادة المزدوجة :

إن اجتماعات التفاوض غير عادية من حيث أن هناك عادة قائدين ليس لأى منهما تحكم شامل . ومالم يعقد الاجتماع على أرض محايدة (أى على أرض طرف يكون حكما أو يقوم بالتوفيق بين الطرفين) ، فإن أحد الاثنين قد يقوم بدور المضيف، ولكن لا يحق لأى منهما تحديد مسار الاجتماع من طرف واحد. وإذا كانت المفاوضات تضم أكثر من طرفين، أو كان الاجتماع متوترا أو شائكا بشكل غير عادى، فقد يكون من الضرورى وجود رئيس محايد.

والوضع الذى يتسم بازدواجية القيادة عادة ما يأخذ فى الاعتبار ترتيب الغرفة الذى يضع الجانبين أحدهما فى مواجهة الآخر، سواء على كلا جانبى طاولة أو مربع مفرغ.

الاستعداد :

من الضرورى بالنسبة لكافة القائمين بالتفاوض الاستعداد لذلك بعناية خاصة، سواء كأفراد أم كفريق . وعقد اجتماع قبل الاجتماع ضرورة ليس فقط لكى يعرف كل فرد قضيته، ولكن أيضا لتقييم القضية التى من المرجح أن يطرحها الجانب الآخر. وهناك حاجة إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والمجالات التى لا يمكن تقديم تنازلات فيها، والمجالات التى يكون التنازل فيها ممكنا.

ومن الضرورى أيضا بالنسبة لقائد الفريق أن يكون على دراية بمعارف ومهارات كل عضو فى الفريق.

منهج التفاوض :

تشتمل المقترحات التى يمكن أن تسرى على أى اجتماع تفاوضى ما يلى :

* محاولة إقناع الجانب الآخر بتحديد موقفه أولا، ولا سيما فيما يتعلق بالأسعار والأرقام الأخرى القابلة للتفاوض؛ فقد يكون لديهم أفكار عنها أفضل بالنسبة لك من أفكارك أنت . فإن لم يكن الأمر كذلك، فإن بدء العمل من منطلق مقياس شخص آخر أيسر من مقياس جديد .
* تجنب الآراء المتشددة حول ما هو مقبول أو قابل للتفاوض وما ليس كذلك، ولاسيما فى البداية. فمثل هذه الآراء تعكر صفو الاجتماع ، وقد تضطر إلى التراجع عنها فيما بعد.
* اختبر معرفة الجانب الآخر وقوة تصميمه على جبهة واسعة، مع الابتعاد عن بعض النقاط لدى التأكد من ذلك والعودة إليها (أو ربما تجنبها)، عندما تصبح النتيجة النهائية أكثر وضوحا.
* التأكد من التوضيح التام للأمور غير المؤكدة قبل مناقشة أى بند، مالم يكن هناك سوء تفاهم متعمد يتيح بعض المزايا .
* دلل على فهمك لقضية الجانب الآخر (ما دام هذا الفهم يكون دائما على نفس مستوى فهم الجانب الآخر على الأقل). انتهز الفرص للتعبير عن هذا الفهم قبل الجانب الآخر، وإذا أمكنك ذلك، تحدث بإسهاب عن تصريحات الجانب الآخر، بل يمكنك حتى تصحيحها.
* لا تقدم تنازلات أو تسهيلات فى وقت مبكر، حتى ولو كان هذا الأمر مؤكدا، وإنما احتفظ بها لنفسك لتقايض بها تنازلات أو تسهيلات قد يقدمها لك الجانب الآخر.
* سجل أى بوادر خلاف بين صفوف الجانب الآخر واستغلها تماما . احرص على إخفاء أى خلافات بين صفوف فريقك .

* تبين الأعضاء الأضعف فى الجانب الآخر، واستغل نقاط الضعف فيهم، مع إخفاء أى نقاط ضعف تخص فريقك.
* لا تتردد فى تأجيل الاجتماع لعقد مناقشة خاصة مع أعضاء الجانب الذى تنتمى إليه.
* إذا قدم لك عرض ضمن حدود مقبولة، لا تقبل بسرعة أو بلهفة أكثر مما ينبغى، فقد تتمكن من كسب أرض أكبر أثناء النقاش، حتى بمجرد التردد فى حد ذاته. وسرعة القبول سوف تترك لدى الجانب الآخر الانطباع بأنه كان يمكنه تحقيق مكسب أكبر.
* عندما تفوز بنقطة معينة، اقترح بلباقة حلا لإنقاذ ماء وجه الطرف الآخر.

وهناك عدد من مصادر النصائح التفصيلية ، بما فى ذلك الكتب والدورات التدريبية.

الاجتماعات العامة والسياسية واجتماعات الاحتجاج :

فى حين شهدت الاجتماعات السياسية الصرف والاجتماعات ذات الاهتمامات العامة نهايتها تقريبا على يد التلفزيون، فإن الاجتماعات العامة حول قضايا محددة تمس منطقة أو مدينة يكون لها جمهور غفير من الحضور. وعلى سبيل المثال، فإن إغلاق المدارس أو المستفشيات أو إعادة تنظيمها، واقتراح شق طرق أو إقامة المباني أو المناطق سوف يملأ القاعات عن آخرها وزيادة، حتى فى أغزر ليالى الشتاء مطرا.

وهذه الاجتماعات تعقد غالبا بالشكل التقليدى ، أى فى وجود : رئيس ومتحدث أو أكثر من المنصة وأسئلة ومناقشات من جانب الحضور. كما أنها قد تعقد فى حضور مسئولين مدعوين أو مستشارين أو أعضاء فى البرلمان . وطبقا لتعريفها، فإن هذه الاجتماعات تعتبر عمومية، ومن ثم فإنها خاضعة للقانون (راجع الفصل العاشر). وتشمل أهداف هذه الاجتماعات عادة مايلى :

* التصديق على قرار معين تمهيدا لعرضه على السلطة العامة المعنية .
* تشكل لجنة أو مجموعة عمل .
* جمع الأموال من أجل هدف معين .
* الإعلان عن معلومات جديدة، أو عن نتائج عروض سابقة.

الاستعداد المتوازن :

تنطوى مثل هذه الاجتماعات على إمكانية احتدام النقاش وفوران الأعصاب. ولذلك، تتطلب استعدادا واعيا ومتزنا. ويتم ذلك عادة بمعرفة مجموعة غير متخصصة أو لجنة تنظيمية. واللجنة المثالية سوف تجمع بين حماس ودوافع الأشخاص المقتنعين تماما بقضاياهم، وبين التأثير الاعتدالى والتخفيفى للأشخاص

الذين مروا بتجارب مماثلة والقادرين على أن ينظروا إلى الأمور من زاوية أبعد، مع قبولهم لوجهات نظر زملائهم.

والاستعداد لا ينبغي أن يشمل فقط التفكير فى القضايا المطروحة ووجهة النظر التى سوف يتم التعبير عنها بشأنها ، ولكن يشمل أيضا المواقف البديلة، سواء كان من المرجح أن تكون فى شكل معارضة قوية أو منظمة ، والجانب الذى تأتى منه هذه المعارضة، إن وجدت.

الرئيس :

إن أفضل رئيس ليس عادة الشخص الذى ينفعل مع القضايا. فى بعض الأحيان، يضيف الرئيس المعروف عنه الحياد قوة إلى القضية المطروحة فى أعين غير الملتزمين. هذا ويحدث فى بعض الأحيان أن تطلب جماعات من أحد المستشارين البارزين تولى الرئاسة برغم أنه لا يشاطر المنظمين وجهات نظرهم.

الفوضى :

مثل هذه الاجتماعات، لكونها غنية بمصادر الجدل، من المرجح أن تؤدى أكثر من غيرها إلى مقاطعة الحضور بعضهم لبعض، وإلى المضايقات عن طريق الإكثار من الأسئلة والتحديات وأيضا إلى الفوضى .

وينبغى أن تكون لدى الرئيس المهارة اللازمة لمعالجة هذه الأمور، بغير إثارة قدر كبير من الاستياء. وإذا كانت هناك متاعب حقيقية متوقعة، فلابد من دعم الرئيس بعدد مناسب من المضيفين المتخذين مواقع استراتيجية فى الجزء الرئيسى من القاعة. كما أن الرئيس يكون مدعوما بقوة القانون لدى بذله لأى محاولة معقولة للمحافظة على النظام. وله أن يطلب المساعدة فى هذه الحالة من الشرطة، التى تتمتع أيضا بالسلطة فى مثل هذا الموقف.

ويشمل الفصل الخامس نصائح أخرى حول التعامل مع الفوضى .

مجموعات التدريب :

هذه طريقة فنية لتطوير الذات استخدمت على نطاق واسع، ولا سيما فى الولايات المتحدة الأمريكية، فى الخمسينيات والستينيات. وقد أدرجناها هنا بالدرجة الأولى لتوضيح أحد الأشكال المتطرفـــة للاجتماعات، وهو الاجتماع الذى ليس له واقعيا قائد ولا جدول أعمال .

ومجموعة التدريب تهدف إلى الدلالة على أثر المواقف والسلوكيات الفردية فى المجموعة، وذلك بهدف تنمية الإدراك والحساسية الفردية وتعزيز الفريق، ويمكنها الإسهام أيضا فى فهم الكيفية التى تدور بها الاجتماعات العادية، والأخطاء التى يمكن أن ترتبط بها. ويمكن أن يطلب إلى المجموعة التركيز على ما يحدث فى

اللحظة الحاضرة أو عدم إعطائها أى إرشادات على الإطلاق. ويلاحظها بعد ذلك خبير يقوم بالتغذية الاسترجاعية عن جوانب السلوك الجماعى والفردى إلى المجموعة، ويساعدها على تفسير الأحداث. ومثل هذه المجموعة يمكن أن تجتمع كل الوقت أو فى سلسلة من المناسبات.

وقد أوضحت بعض الدراسات أن مجموعات التدريب يمكن أن تكون أداة قوية للغاية قادرة على تغيير سلوك الأفراد والمجموعة. ولكنها يمكن أن تضر بأنواع معينة من الشخصيات، وتتطلب دائما التطبيق من قبل خبير فى مواقف مدروسة بعناية. وبعض الأشخاص، ولا سيما فى بريطانيا، ينظرون إلى هذه الطريقة على أنها تغالى فى اقتحام ذوات المشاركين .

الاجتماعات العلاجية :

هناك نوعان من الاجتماعات يمكن أن نطلق عليهما تعميما (الاجتماعات العلاجية). أما النوع الأول، فهو جزء من عملية نقاهة نفسية، ويتم عادة تحت رعاية جهاز مؤهل وبقيادة قائد مؤهل. وبالنسبة للشخص العادى، قد تبدو هذه الاجتماعات فى شكل امتداد للمشاورات الفردية، والعملية ذاتها والغرض منها يمكن أن تكون متخصصة وعميقة.

مجموعات الدعم :

أما النوع الثانى، فهو أقل اقتصارا على فئة محدودة ويعتمد ببساطة على المثل القديم الذى يقول بأن اقتسام الأعباء يخفف من ثقلها. وفرصة الحديث عن المشكلات فى وجود أشخاص كانت لهم تجارب مماثلة يمكن أن تقدم دعما كبيرا. والمجموعات التى من هذا النوع يمكن تشكيلها على سبيل المثال لعلاج أشخاص يعانون من نفس المرض، أو أشخاص فقدوا شركاء حياتهم أو أولادهم أو حدثت لهم كوارث جسيمة. وهذه المجموعات يمكن أن نطلق عليها بشكل عام (مجموعات الدعم).

وهذه الاجتماعات تشكل عادة سلسلة مستمرة قد تتغير أثناءها عضوية المجموعة، مع إضافة قادمين جدد وانسحاب البعض. وتشجيع الأشخاص المناسبين على الانضمام إلى الاجتماع يمكن أن يشكل صعوبة خاصة ، ولابد من عمله بالدرجة الأولى على أساس تعامل الفرد مع الفرد ، ومن قبل أعضاء المجموعة ذوى الخبرة، أو ربما من قبل إحدى الجمعيات أو الهيئات العامة (كإدارة الخدمات الاجتماعية المحلية) .

والاجتماعات التى من هذا النوع لابد من عقدها بأقل قدر من الرسمية . وينبغى أن يوحى المحيط العام والأثاث والتصميم بالترحيب بقدر الإمكان، وألا ترتبط مباشرة بسبب المشكلة (أى ألا تكون مستشفى أو غرفة جراحة أو مكتبا للخدمات

الاجتماعية أو مبنى تابعا للشرطة) . ومنازل الأفراد يمكن أن تكون مثالية، إذا كان من السهل الوصول إليها ، ولم تكن عرضة للتطفل من جانب جيران متطفلين أو موضوعا للإشاعات والثرثرة .

وبعض المجموعات سوف تكون فى حاجة إلى نوع من القيادة من قبل شخص يكون (مسهلا) أكثر منه رئيسا. ودور هذا الرئيس سوف يتمثل فى التعريف بالقادمين الجدد والترحيب بهم وبدء المناقشة وتوجيهها بهدوء وتلخيصها فى بعض الأحيان ، وتقديم أى دعم إدارى مطلوب، مثل: تأمين أو السعى للحصول على- مشورة الخبراء حول قضايا معينة وترتيب تواريخ وأماكن الاجتماعات . وقد تكون هناك كلمات يلقيها متحدثون خارجيون ، على أن تكون أيضا غير رسمية بالمرة . وأغلب ما تفعله هذه المجموعة سوف يتولد ذاتيا ومن خلال الدعم المتبادل.

التدريب :

إن اجتماعات التدريب تشكل أيضا مجالا موسعا ومتخصصا. والمسميات المستخدمة للتعريف بهذه الاجتماعات يمكن أن تسبب لبسا، ومن ثم فإنها لا تستخدم فى الواقع على نحو متسق .

* تطلق كلمتا (فصل)و(محاضرة) على المناسبات المبنية على المعرفة ، مع إلقاء محاضرات رسمية إلى حد كبير وأدنى حد من المشاركة .
* (الندوة) هى عادة حدث يستمر لمدة يوم أو يومين، ويستخدم وسائل غير رسمية ومتفاعلة بعضها مع بعض.
* (ورشة العمل) و(المناسبة التدريبية) مصطلحان يستخدمان عندما يكون القدر الأكبر من التركيز على عدم الرسمية والمشاركة .

* و(الدورة) اصطلاح يمكن أن يستخدم عموما لوصف شكل أو مدة للتدريب . وهناك العديد من الطرق الفنية التدريبية المتاحة . وقد أورد كتاب واحد عدة مئات منها (١) . والواقع أن الشكل الأساسى ، الذى ينطبق على الطرق الفنية الأكثر تخصصا، قد أصبح موحدا إلى حد كبير .

المدرب :

إن تدريب البالغين ، ولا سيما على مهارات الإدارة والإشراف، تعتبر مهمة متخصصة إلى حد كبير، وتتم عادة بالشكل الأفضل على يد خبراء . ومنذ منتصف الستينيات، كانت هناك مصادر متعددة لهذه الخبرات ، بما فيها الجامعات والمدارس التجارية والمعاهد والكليات الهندسية ، ومؤسسات الاستشارات التدريبية،

وإدارات التدريب فى الشركات التى تبيع نشاطها التدريبي إلى جهات خارجية .

ولكن قدرة أى شخص على تدريب الموظفين العاملين لديه على بعض المهارات تعتبر على الأقل ذات قيمة كبرى لكل مدير ومشرف. وكان هناك اعتراف بذلك فى بريطانيا منذ الأربعينيات لدى بدء حركة التدريب فى الداخل . والتدريب الجيد الذى يقدمه المديرون لفرقهم يمكن أن يتميز بأنه أكثر تحديدا وموضوع خصيصا لكى يلائم احتياجاتهم ، كما يمكنه الإسهام بالكثير لبناء الفريق كوحدة عمل. ودورات تدريب المديرين متاحة بشكل من عدد من المصادر، وبعضها لا يستمر لأكثر من ثلاثة أيام. وكل مدير بإمكانه الاستفادة من مثل هذا التدريب، وينبغى له دراسة استخدامه لتلبية احتياجات فريقه .

الحجم :

إن مجموعات التدريب التى تضم ما يترواح بين عشرة أشخاص واثنى عشر شخصا تكون عادة هى الأفضل . وفى حالة وجود أقل من ستة أشخاص ، لا يوجد شىء نافع يمكن عمله . وإذا تجاوز العدد خمسة عشر أو ستة عشر شخصا ، أصبح العمل مع مثل هذا العدد الكبير صعبا. وإذا زاد حجم الفريق كثيرا عن هذا المستوى، فمن الأفضل عادة عقد جلستين أو أكثر فى وقت واحد.

ويتم عادة ترتيب الأثاث فى صورة مكاتب أو طاولات على شكل حرف(U) مجوف، وذلك لإتاحة أقصى قدر من المشاركة . والوسائل المعاونة الأكثر شيوعا هى حوامل الأوراق والبروجكتورات الرأسية واللوحات البيانية .

المشاركة :

إن معظم المدربين يستهدفون توفير جو من عدم الرسمية الشديدة، حيث تطرح الأسئلة وتعقد المناقشات بحرية فى أى وقت تقريبا . ويندر وجود رئيس أو تقديم رسمى ، مالم يكن المدرب غير معروف للمشاركين . فى هذه الحالة ، يمكن تقديمه من قبل أحد أعضاء المؤسسة المعروفين . وكثير من المدربين يفضلون تقديم أنفسهم.

والمشاركة فى المجموعات تستخدم على نطاق واسع ، وتكون قائمة إما على المجموعة بكاملها وإما على النقابات والمجموعات الفرعية . ففى بعض الأحوال، وفى وجود مجموعة ناضجة وذات دراية، قد يختار المدرب أن يقتصر دوره على (التسهيل)؛ أى أن يكون ذلك الشخص الذى يقدم الإطار والتسهيلات اللازمة لتمكين المجموعة من عمل ما ترى أنه الأكثر نفعا بالنسبة لها، ضمن نطاق أهدافها.

وعلى أى الأحوال، هناك شعور بضرورة وجود جو من (عدم التوتر)، بحيث يمكن للمتدربين تجربة مهارات جديدة ومحاولة تطبيق النظريات وارتكاب الأخطاء، بغير التعرض للوم أو إعلان النتائج خارج نطاق المجموعة .

تدريب داخلى أم عام :

إن مجموعات التدريب يمكن تنظيمها داخل المؤسسة بالكامل (تدريب داخلى أو تدريب داخل الشركة) ، أو فى وجود مشاركين ينتمون إلى عدد من المؤسسات(دورات عامة) . وفى حين أن هذا القرار قد يتخذ على أساس مالى، فإن لكل أسلوب مزايا خاصة بالنسبة للمتدرب .

فالمناسبات الداخلية يمكن ترتيبها على أساس وجود فريق عمل ، مع حضور كافة العاملين بجميع مستوياتهم نفس المناسبة . وهذه الطريقة قد تثبت قوتها كأداة لبناء الفريق، مادام المديرون ناضجين ويشعرون بالثقة بدرجة كافية . فإذا كان هناك شك فى ذلك ، فإن المحاذير ربما تفوق المزايا .

بدائل أخرى :

من الضرورى عدم التفكير فى (التدريب)و(الالتحاق بدورة) على أنهما مصطلحان مترادفان . فالتدريب يمكن إعطاؤه بشكل فعال بوسائل لا تنطوى على عقد اجتماعات للتدريب، مثل :

* التدريب على يد مدرب .
* الدراسة الخاصة .
* طرق التعليم المفتوح (دورات بالمراسلة + شرائط اذاعية / برامج تلفزيونية + مساعدة من مدرس خصوصى) .
* التدريب على رأس العمل .

بدايات حفز الافكار:

(١) اذكر أنواع الاجتماعات المتخصصة التى حضرتها ؟ أيها شعرت بأنه كان يتطلب مهارات خاصة ؟ وماهى هذه المهارات ؟

(٢) هل استخدمت أو شاركت فى إثارة الأفكار ؟ إذا كان الجواب بالإيجاب ، ما مدى ما أثبتته من قيمة ؟ ولماذا ؟ وإن كان بالنفى، ماذا كانت المواقف التى صادفتها والتى شعرت فيها بأن إثارة الأفكار كان يمكن أن تساعد ؟

(٣) هل تستخدم مؤسستك اجتماعات الإحاطة، أو مجموعات الإحاطة أو اجتماعات تفريغ المعلومات ؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، ما هى المزايا التى تجنيها المؤسسة

من وراء ذلك؟ وان كان بالنفي، لم لا وهل يمكن لهذه الاجتماعات أن تفيد المؤسسة؟

(٤) هل شاركت في اجتماع تفاوضى ؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، ما هى المشكلات التى لاحظت وجودها ؟ وكيف كان يمكنك ـ عن طريق الإدراك المتأخر ـ تجنب حدوث هذه المشكلات أو التغلب عليها ؟

(٥) هل سبق لك تقديم أو تلقى تدريب قام فيه المدير بتدريب الموظفين التابعين له؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، ما المزايا والعيوب التى استشعرتها والتى ارتبطت بهذا المنهج ؟ وإذا كان بالنفى، ماذا كان يمكن لهذه المزايا والعيوب أن تكون عليه ؟

المرجع (١)

ANDRZEJ HUCZYNSKI, ENCYCLOPEDIA OF MANAGEMENT DEVELOPMENT METHODS, GOWER, 1983.

الفصل الثاني عشر
الخاتمـــــــــة

لقد كان الهدف من هذا الكتاب هو مساعدة القارئ على تحسين أدائه فى الاجتماعات، أيا كان دوره فيها. ولا يوج كتاب يمكنه أن يكون أكثر بكثير من علامة إرشادية تدل على الطريق الذى يبنغى أن يسلك . وإذا كان هذا الكتاب قد ساعد على تنشيط الأفكار وقدم إطارا للتفكير والعمل، فإنه يكون قد نجح بذلك فى تحقيق هدفه الذى كان بالضرورة محدودا. ولكى نحسن مهاراتنا فى العالم الحقيقى، ينبغى لنا إضافة العناصر الأخرى المتمثلة في الممارسة والتغذية الاسترجاعية وأهداف التحسين الواضحة .

الممارســـــــــة :

تأتى الممارسة من مصدرين، هما : الحياة الواقعية والتدريب. والتدرب على مهارة معينة لا يمكن أن يكتمل بغير ممارسة، سواء فى الحياة الواقعية أو فى وضع تدريبي. والشخص الذى يريد إجادة لعب الكريكت ينبغى أن يقرأ عن هذا الموضوع، ولكن ينبغى له أيضا أن يقضى وقتا طويلا فى التدرب على اللعبة.

الحياة الواقعية :

إن المشاركة التى نقدمها فى الاجتماعات قد تكون رئيسية أو محدودة. ويرجع سبب قلقنا إلى أننا قد نقضى وقتا أطول مما ينبغى فى الاجتماعات، أو أننا نكاد لا نعقد اجتماعات بالمرة. فإذا كانت الحالة الأخيرة هى التى تنطبق علينا، فلابد لنا من العمل على انتهاز أى فرصة لتنمية تجاربنا وتغذيتها سريعا، ليس فقط من حيث الكم، ولكن أيضا من حيث تعدد أنواع الاجتماعات التى نحضرها. أما إذا كانت حالتنا هى الحالة الأولى، فقد نشعر بأن الممارسة هى آخر شىء نحتاج إليه. ولكن الممارسة التى نحتاج إليها قد تكون فى مجالات، مثل: رفض الدعوة إلى الاجتماعات، والإقلال من عدد مرات حضور الاجتماعات العادية، والإسهام فى ضغط مدة الاجتماعات المطولة بشكل مغالى فيه ، أو تحقيق انضباط المناقشات الفوضوية التى نتسبب نحن فيها أو بسببها آخوون .

التدريـــــــب :

لقدجاء ذكر التدريب فى جميع فصول هذا الكتاب. ولا شك فى أن أحد الأهداف الرئيسية للكتاب هو الإسهام فى عملية التدريب.

والتدريب العملى على مهارات الاجتماعات متاح من مصادر متعددة، برغم أن مجمل هذا التدريب يركز على دور القائد أكثر من تركيزه على دور السكرتير والمشارك. وأى تدريب له قيمته لابد أن يشتمل على فرص للممارسة، برغم أن الدورة التدريبية المطولة نسبيا لابد أن تخصص لمثل هذه التدريبات وقتا محددا.

والدوائر التلفزيونية المغلقة والتسجيل على شرائط الفيديو يمكن أن يكون لها قيمة خاصة. وهناك أيضا العديد من الأفلام التدريبية الكلاسيكية التى تتناول مهارات الاجتماعات. وأكثر أنواع التدريب على مهارات الاجتماعات فعالية ربما كان التدريب الداخلى (راجع الفصل الحادي عشر). وبهذه الكيفية يمكن للمدرب المساعدة فى تشخيص مشكلات معينة تؤثر فى اجتماعات مؤسسة بعينها، والأفضل أن يكون ذلك عن طريق ملاحظة هذه المشكلات مباشرة، ويمكنه بعد ذلك تعميم تدريب موجه إلى الاحتياجات التى حددها.

التغذية الاسترجاعية :

إن ضربة الجولف التى نوجهها لن تتحسن كثيرا الإ إذا تمكن مدربنا المحترف من مراقبة الضربات والتعليق عليها؛ أى مراقبة عيوبنا والتحسينات التى نحققها. والمساعدة التى يمكن للتغذية الاسترجاعية البناءة تقديمها كبيرة ، ولكن النواحي السياسية المرتبطة بالمواقف التنظيمية قد تجعل من الصعب الاستفادة من ذلك بالكامل.

دور المدير:

إن المديرين الجيدين(أو المسئولين فى النوادى أو القادة بجميع أنواعهم) يمكنهم أن يلعبوا دورا رئيسيا؛ فهم وحدهم القادرون على تهيئة مناخ يكون أعضاء فريقهم مستعدين فيه لتقديم تغذية استرجاعية بناءة بعضهم لبعض. وسوف تكون الفائدة كبيرة إذا أمكنهم التعبير عن النضج الكافى، ليس فقط بإعطاء، وانما أيضا بتقبل مثل هذه التغذية.

والخلاصة أن جلسات التغذية الاسترجاعية المباشرة بعد الاجتماعات المهمة يمكن أن تفيد. ولكن هذه الجلسات لا ينبغى أن تتحول إلى نوع من الأنشطة التى تمارس بحكم الحق الشخصى . كما أن المغالاة فى الاستبطان يمكن أن تؤدى إلى اضطرابات تنظيمية، وذلك بخلاف إضاعة الكثير من الوقت.

دور الزملاء :

إذا كان المناخ ملائما بالنسبة لنا لكى نتفق مع زملائنا على المتابعة والتغذية الاسترجاعية المتبادلة عن أدائنا فى الاجتماعات، فلابد لنا من انتهاز هذه الفرصة. والحافز على الملاحظة وانتهاز الفرصة المتاحة لتقديم تغذية استرجاعية عن أداء شخص آخر، يمكن أن يفيد على الأقل بنفس قدر تلقينا للتغذية الاسترجاعية بأنفسنا. وعن طريق عمل ذلك، سوف ينمو إدراكنا للعوامل التى تؤثر بالفعل فى أداء الاجتماعات وكيفية هذا التأثير .

دور المدربيـــــن :

إذا كانت المساعدة من جانب المدربين المؤهلين أو مستشاري التدريب متاحة، يمكنها أن تكون ذات قيمة خاصة. وهؤلاء المدربون أو المستشارون لا ينبغى اللجوء إليهم فى مواقف التدريب وحدها. فكما اقترحنا فى الجزء السابق، يمكن دعوتهم فى مناسبات ملائمة لحضور اجتماعات العمل وملاحظتها والتعليق عليها. وباعتبارهم مراقبين مؤهلين لا يلعبون دورا نشطا فى الفعاليات، سوف يتمكنون من تحليل ما يحدث ، ومن تقديم تغذية استرجاعية واضحة وبناءة بعد ذلك. وإذا كانت مصداقيتهم جيدة ، فإن كونهم منفصلين عن الموقف سوف يمكنهم من تقديم ملاحظات بناءة (وسرية عند الضرورة) للأفراد.

دورنـــا نحـــن :

كلنا نميل إلى أن نكون أقسى ناقد لأنفسنا. ولاعبو الشطرنج الجادون يحتفظون بسجل لكافة مبارياتهم لتحليلها فيما بعد. وعن طريق دراسة واستعادة الخطوات التى قاموا بها وتلك التى قام بها خصومهم، يمكنهم تقرير الخطوات التى كانت ناجحة، وتلك التى تسببت فى مشكلة، والفرص التى ضاعت منهم، والتكتيكات التى كان بإمكانهم تجربتها. والمشاركون الجادون فى الاجتماعات يمكنهم الاستفادة من وضع مماثل.

وسواء كانت التغذية الاسترجاعية متاحة من أى مصدر آخر أم لا، فإنه مما يفيد دائما دراسة أدائنا بعد الاجتماع مباشرة (أو أحيانا أثناءه) ، وأن نرضى أنفسنا بمعرفة مدى فعالية الأداء الذى قدمناه، وكيف كان يمكننا أن نكون أكثر فعالية.

التغذية الاسترجاعية المنظمة:

حتى تكون التغذية الاسترجاعية - أيا كان مصدرها - فعالة تماما، لابد من أن تكون منظمة، وذلك لضمان أخذ كافة الجوانب فى الاعتبار. وأفضل طريقة لإعداد الهيكل والتنظيم هو إعداد شكل مبسط يتناسب مع احتياجاتنا، ويكون شاملا بشكل معتدل، ولا يفرض علينا متطلبات لا تتيح لنا الوقت الكافى لتلبيتها. ويمكن تعديل قائمة المراجعة الواردة فى نهاية هذا الفصل واستخدامها بهذه الكيفيـــة.

والسجل الذى من هذا النوع، سواء كان كليا أم جزئيا، سوف يشير إلى موطن المشكلات، ولكنه لن يشير إلى الأسباب الرئيسية أو يقدم تحليلا متعمقا. ومع ذلك، فإنه يوضح المجالات التى لابد من دراستها بشكل أكبر، ويمكنه أن يكون أساسا للنقاش بين الأطراف القائمة بالتغذية الاسترجاعية، أو نقطة البداية للتحليل الذاتى .

خطة العمل :

بعد الحصول على تغذية استرجاعية موثوق بها وتحليلها، لابد من تضييق الثغرة عن طريق اتخاذ اجراء لتحقيق التحسين. وحتى تنجح الخطة المقررة ، لابد من أن تكون مبنية على أهداف دقيقة للتحسين.

الاهداف :

يزعم بعض الخبراء، أنه لا يوجد هدف يستحق التحديد مالم يكن بلوغه خاضعا للقياس. ومعظم الأشخاص يعتبرون أن هذا الأمر ينطوى على مطالبات كثيرة فى مواقف التفاعلات بين الأشخاص كالاجتماعات، ولكن ليس هناك شك فى أن علينا التفكير بوضوح وتحديد مقاييس كلما أمكننا ذلك. ومن المفيد أيضا وضع جدول زمنى للتحسين.

وينبغى أيضا فى جميع الأوقات كتابة أهداف التحسين، حتى لو كانت لاستعمالنا الخاص فقط، حتى نكون مجبرين على التفكير بوضوح وعلى أن نلزم أنفسنا وننعش ذاكرتنا.

وعلى سبيل المثال، إذا ترأسنا اجتماعا عاديا، فإن أهدافنا قد تكون كالتالي:

(١) تقليص زمن الاجتماع إلى ساعة ونصف الساعة فى المتوسط، وساعتين بحد أقصى.

(٢) التأكد من المتابعة الصحيحة لكافة نقاط العمل.

(٣) تدريب (زيد) وتشجيعه على المساهمة فى المناقشات مساهمة كاملة.

وإذا شاركنا فى اجتماعات فى بعض الأحيان ، فيجب أن نعد أنفسنا لما يلي:

(١) قراءة كافة الأوراق فى وقت كاف قبل كل اجتماع لإتاحة الفرصة للاستعداد الصحيح وإحاطة الذات .

(٢) تجنب أن تؤدى مناقشة (زيد) وعدم الاستلطاف الذى أشعر به نحوه إلى التأثير على مساهماتى أو على رد فعلى إزاء مساهماته .

(٣) الإنصات بانتباه أكثر لما يقوله الآخرون.

الطريق الطويل :

إن مهارات الاجتماعات تعد من بين المهارات الاجتماعية الأكثر قيمة، التى يمكننا اكتسابها. فهذه المهارات سوف تحسن نوعية حياتنا. فى أى بيئة نوجد فيها. سواء كانت مؤسسات كبرى أو صغرى، أو أنشطة ترفيهية أو المشاركة فى المناسبات السياسية والاجتماعية بأنواعها. كما أن هذه المهارات قابلة للتحويل بحق، بحيث إذا

تم تعلمها فى نطاق معين، يمكن تحويلها إلى مجالات أخرى عديدة بقدر محدود من التكييف والتطويع.

كما أن هذه المهارات سوف تعيش معنا مدى الحياة. ومادمنا نعيش فى مجتمع مهما كان نوعه، فإن مهارات الاجتماعات التى اكتسبناها سوف تساعدنا على الحصول على أفضل ما يمكن من ذلك المجتمع، والإسهام فيه على أفضل وجه ممكن. لا يوجد بيننا من سوف يقطع شوطا كبيرا نحو المثالية ، ولكن الرحلة سوف تكون ممتعة إلى حد كبير.

قائمة المراجعة :

تغطى القائمة التالية كافة جوانب الاجتماعات. ويمكن استخدامها كاملة أو استخلاص أجزاء منها والإضافة إليها حسب الضرورة.

(١) أسباب الاجتماع :

١_١ هل كان هناك سبب وجيه للاجتماع ؟ وهل كانت الأهداف واضحة؟

١_٢ هل بدا وكأن الداعى إلى الاجتماع لديه أهداف غير معلنة ؟

١_٣ هل كان للمشاركين الآخرين أهداف معلنة مشتركة ؟

١_٤ هل بدا وكأن المشاركين الآخرين لديهم أهداف مهمة أو شخصية غير معلنة ؟

(٢) التنظيم ودور السكرتارية :

٢_١ هل أعطى كل شخص إشعارا مناسبا وحسب الأصول ؟

٢_٢ هل تم إعداد جدول الأعمال والأوراق الأخرى بالشكل الصحيح؟ وهل تم توفيرها عند الحاجة ؟

٢_٣ هل كانت الخدمات ملائمة من جميع الوجوه ؟

٢_٤ هل كان هناك إعداد جيد لمحضر أو ملاحظات أى اجتماع سابق ؟

٢_٥ هل كانت أى أوراق أو مراسلات أو محاضر سابقة ذات علاقة بالاجتماع متاحة عند الحاجة للرجوع إليها ؟

٢_٦ هل كانت أدوات الكتابة والوسائل البصرية المساعدة والمعدات الأخرى متاحة؟

٢_٧ هل كانت كافة الجوانب الإدارية الأخرى فعالة ؟

(٣) الحضور :

٣_١ هل كان كل شخص بإمكانه المساعدة حاضرا؟

٣_٢ هل كان هناك أشخاص لم يكن لوجودهم داع؟

٣_٣ هل كان فهم المشاركين واضحا لأسباب وجودهم؟

٣ـ٤ هل كنت فى حاجة إلى الوجود هناك ؟

٣ـ٥ هل كان المشاركون ملتزمين بموعد الحضور ؟ وهل بقوا طوال المدة التى كان بقاؤهم فيها مطلوبا ؟

(٤) الرئاسة:

٤ـ١ هل تم تقديم الاجتماع بكامله والمشاركين الجدد والبنود المختلفة على الوجه الصحيح؟

٤ـ٢ هل تمت ملاحظة الإجراءات الملائمة طوال الاجتماع ؟

٤ـ٣ هل استمر تركيز النقاش على الموضوع المطروح ؟

٤ـ٤ هل تم إنفاق الوقت المتاح بشكل جيد قياسا على أهمية البنود ؟

٤ـ٥ هل تم إشراك جميع الأشخاص الذين بإمكانهم المساهمة فى النقاش ؟

٤ـ٦ هل سمح لعضو من الأعضاء بالسيطرة على وقت الاجتماع أو أخذ وقت أكثر مما ينبغى ؟

٤ـ٧ هل تمت المحافظة على النظام بشكل جيد طوال الاجتماع ؟

٤ـ٨ هل فرض الرئيس هيمنته أو وجهات نظره على الاجتماع بشكل مغالى فيه ؟

٤ـ٩ هل تم التوصل بشكل ملائم وعادل إلى نتائج واضحة بالنسبة لكل البنود ؟

٤ـ١٠ هل كان ضبط الوقت بالنسبة لمختلف البنود بشكل عام جيدا ؟

٤ـ١١ هل كان أسلوب الرقابة ملائما ومقبولا للمشاركين ؟

٤ـ١٢ هل كانت رئاسة الاجتماع فعالة بشكل عام ؟

(٥) العروض :

٥ـ١ هل تم تقديم التقارير المطولة أو المعقدة قبل الاجتماع بوقت كاف لدراستها بالشكل الصحيح ؟

٥ـ٢ هل كانت كافة عروض الاجتماع واضحة وشاملة ؟ وهل تم تقديمها بشكل فعال؟

٥ـ٣ هل تمت الإجابة عن الأسئلة بالكامل وبشكل مقنع ؟

(٦) المشاركة :

٦ـ١ هل كان يبدو على جميع المشاركين أنهم أحيطوا بشكل جيد؟

٦ـ٢ هل ساهم جميع الحضور بشكل كامل وإيجابى طبقا لأدوارهم ؟

٦ـ٣ هل كان يبدو على المشاركين الإنصات إلى مساهمات الآخرين وفهمها ؟

٦ـ٤ هل كانت أى توترات أو عداوات شخصية غير ضرورية ظاهرة ؟

٦ـ٥ هل كان هناك سلوك يتسم بالمغالاة فى الإعاقة أو التدمير ؟

(٧) الفعالية العامة :

٧_١ هل حقق الاجتماع أهدافه ؟

حفـز الأفــــكار :

(١) هل سبق لك أن تلقيت تغذية استرجاعية عن فعاليتك فى اجتماع؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، ممن؟ فى ظل أى ظروف ؟ وهل كان ذلك مساعدا ؟

(٢) هل سبق لك أن قدمت تغذية استرجاعية عن فعالية زميل فى اجتماع ؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، إلى من ؟ وفى ظل أى ظروف ؟ وهل كان ذلك مساعدا ؟

(٣) ما هى أهداف تحسين أدائك فى الاجتماع التى ينبغى عليك تحديدها الآن ؟

Bibliography

British Institute of Management, *Organising formal meetings*, London, 1985.

British Institute of Management, *Planning a meeting*, London, 1977.

Carnes, W T, *Effective meetings for busy people: let's decide it and go home*, New York, McGraw-Hill, 1980.

Citrine, Lord, *The ABC of Chairmanship*, London, NCLC Publishing Society, 1952.

Daily Telegraph, *How to set up and run conferences and meetings*, London, Telegraph Publications, 1986.

Dingwall, R, *How to run a successful meeting*, Budleigh Salterton, Granary Press, 1983.

Fletcher, W, *Meetings, meetings. How to manipulate them and make them more fun*, London, Michael Joseph, 1983.

Hall, L, Lawton, P and Rigby, E R, *Meetings: their law and practice*, 3rd edition. Plymouth, Macdonald & Evans, 1985.

Huczynski, A, *Encyclopedia of Management Development*, Aldershot, Gower, 1983.

Janner, G, *Janner on meetings*, Aldershot, Gower, 1986.

Jeffries, J R and Bates, J D, *The executive's guide to meetings, conferences and audiovisual presentations*, New York, McGraw-Hill, 1983.

Le Poole, S, *Never Take No For an Answer*, London, Kogan Page, 1987.

Locke, M *How to run Committees and meetings: a guidebook to practical politics*, London, Macmillan Ltd, 1980.

Moore, M, *The Law and Procedure of meetings*, London, Sweet & Maxwell, 1979.

Parkinson, C N, *Parkinson's Law, or the Pursuit of Progress* John Murray, 1958.

Peel, M, *Customer Service: How to Achieve Total Customer Satisfaction*, London, Kogan Page, 1987.

Pemberton, M, *A guide to effective meetings*, London, Industrial Society, 1982.

Roberts, D, *Administration of company meetings: a practical guide*, Cambridge, Institute of Chartered Secretaries and Administrators, 1986.

Scrine, A J, *Be Your Own Company Secretary*, London, Kogan Page, 1987.

Seekings, D, *How to organise effective conferences and meetings*, London, Kogan Page, 1984.

Seymour-Smith, L, *Making your meetings more effective: checklist and guides*, London, Management Update, 1984.

Shearman, I, *Shackleton on the law and practice of meetings*, London, Sweet and Maxwell, 1983.

Stanford, G H, *The conduct of meetings*, Toronto, Oxford University Press, 1958.

Taylor, H M and Mears, A G, *Right way to conduct meetings, conferences and discussions*, Tadworth, Elliot Right Way, 1983.

This, L E *The small meeting planner*, Houston, Gulf Publishing Company, 1972.

Tropman, J E, *Meetings: how to make them work for you*, Wokingham, Van Nostrand Reinhold, 1986.

Turner, S, *Planning and organising business functions*, Aldershot, Gower, 1983.

Wainwright, G R, *Meetings and committee procedures*, Sevenoaks, Hodder and Stoughton, 1987.

Ward, S, *A-Z of meetings: how they work and how to run them*, London, Pluto Press, 1985.

Further Reading from Kogan Page

Be Your Own Company Secretary, A J Scrine, 1987
The Business Fact Finder, ed Hano Johannsen, 1987
The Business Guide to Effective Speaking, Jacqueline Dunckel and Elizabeth Parnham, 1985
The Business Guide to Effective Writing, J A Fletcher and D F Gowing, 1987
Don't Do. Delegate! The Secret Power of Successful Managers, James M Jenks and John M Kelly, 1986
A Handbook of Industrial Relations Practice, ed Brian Towers, 1987
A Handbook of Management Techniques, Michael Armstrong, 1986
How to Be an Even Better Manager, Michael Armstrong, 1988
How to Improve Your Presentation Skills, Michael Stevens, 1987
How to Oranise Effective Conferences and Meetings, David Seekings, 3rd edition, 1987
International Dictionary of Management, Hano Johannsen and G Terry Page, 3rd edn, 1986
Le Mot Juste. A Dictionary of Classical and Foreign Words and Phrases, Gilman Parsons, Barbara Galushka and others, 1980
Never Take No for an Answer: A Guide to Successful Negotiation, Samfrits Le Poole, 1987
The Practice of Successful Business Management, Kenneth Winckles, 1986
Wordpower: A Test Yourself Guide, Neil Wenborn, 1981

First published in Great Britain in 1988 by
Kogan Page Limited, 120 Pentonville Road,
London N1 9JN
Reprinted 1989

British Library Cataloguing in Publication Data

Peel, Malcolm
How to make meetings work.
1. Meetings, Organisation – Manuals
I. Title
658.4'563

ISBN 1-85091-506-7
ISBN 1-85091-507-5 Pbk

Printed and bound in Great Britain by
Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn

How to Make Meetings —Work—

MALCOLM PEEL

